

DÉCEMBRE 2011



PLATEFORME DE SERVICES PARTAGÉS

VADE-MECUM



Conférence
des présidents
d'université





Avant-propos

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de l'accord signé entre le CNRS et la CPU en novembre 2010, un protocole de travail CPU-Amue-CNRS a été élaboré, afin de permettre à court et moyen termes de simplifier la gestion des laboratoires, tout en réaffirmant le co-pilotage scientifique des unités mixtes.

Ce protocole de travail, signé le jeudi 24 mars 2011, a identifié huit chantiers distincts visant à proposer des solutions innovantes pour moderniser nos organisations, nos outils et nos processus.

Le présent vade-mecum pour la création de plateformes de services partagés entre les établissements d'enseignement supérieur et de recherche et le CNRS s'inscrit dans ce cadre.

Outre le fait de proposer aux établissements des repères et des conseils pour qu'ils puissent, ensemble, préciser leurs objectifs s'inscrivant dans une politique de site, établir un état des lieux de leurs modes d'organisation et de fonctionnement respectifs et étudier les rapprochements possibles au bénéfice des unités de recherche, ce guide présente également les champs d'application pouvant s'intégrer dans des démarches partenariales mutualisées.

Nous souhaitons que ce vade-mecum soit un outil utile à toute réflexion menée sur la mise en place de plateformes de services partagés et nous espérons qu'il apportera une aide précieuse à l'élaboration de ce projet partenarial innovant.

Alain Abecassis
Délégué général de la CPU

Xavier Inglebert
Directeur général délégué aux ressources du CNRS

Claude Ronceray
Directeur de l'Amue

SOMMAIRE

Introduction	3
I. Les objectifs d'une démarche de mutualisation	5
II. Les conditions de la réussite	6
III. Les enjeux managériaux de l'accompagnement des personnels	97
IV. La typologie des services mutualisés	13
V. Les champs d'application	16
1. La procédure budgétaire	17
2. Le financement des activités de recherche	21
3. Le traitement de la dépense	23
4. Les missions	27
5. L'achat	31
6. L'inventaire et le suivi du patrimoine mobilier	35
7. La formation permanente	37
8. La santé au travail	41
9. L'accueil des collaborateurs étrangers	43
10. Le recrutement et l'accompagnement des personnels contractuels	45
11. L'hygiène et la sécurité	49
12. La sécurité des systèmes d'information et les réseaux de campus	53
13. La communication scientifique en direction de la société et des médias	55
Conclusion	57
Glossaire des abréviations et acronymes	61
Annexe 1 – Lettre de mission du groupe de travail	63
Annexe 2 – Exemple de charte et de lettre de mission	73



INTRODUCTION

Préambule

Depuis quelques années, le CNRS et la CPU se sont rapprochés pour renforcer un dialogue stratégique autour d'objectifs partagés et pour harmoniser, en raison de l'importance croissante de leurs activités conjointes et de modes de partenariat renouvelés, leurs différentes procédures administratives et opérationnelles.

Aussi, envisagent-ils, avec l'appui et le concours du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche [MESR] et de l'Agence de mutualisation des universités et établissements [Amue], d'engager une politique encore plus ambitieuse en matière de rapprochement de leurs procédures de gestion et de coordination de leurs services.

En effet, chaque établissement engagé avec le CNRS dans des partenariats structurants et équilibrés, concourant à de nouvelles formes de pilotage scientifique partagé et à l'émergence d'une politique de site, doit pouvoir développer de nouveaux modes de management de ses ressources humaines et s'appuyer, sur un plan administratif, sur des outils renouvelés pour proposer aux unités de recherche un service mutualisé de qualité.

L'objet de ce vade-mecum

L'objet de ce vade-mecum est de fournir aux établissements et aux laboratoires des repères et des conseils, pour qu'ils puissent conduire les réflexions qui doivent prévaloir à tous les niveaux de leurs organisations et qui leur permettront d'atteindre les objectifs envisagés.

Ce vade-mecum présente les conditions nécessaires pour développer, en étroite concertation, un ou plusieurs services mutualisés de gestion pouvant être regroupés sur une plateforme de services partagés. Selon le périmètre de mutualisation et les fonctions retenues, une ou plusieurs organisations-type pourront être envisagées sa-

chant que le contexte et les contraintes locales, implantations multi-sites notamment, conduiront nécessairement à des configurations différentes prenant en compte des adaptations de proximité.

La notion de plateforme de services partagés (PSP) a été retenue pour décrire la volonté commune de partenaires de créer une structure partenariale de gestion de la recherche sur un même site, faisant travailler ensemble des agents des établissements et *in fine* facilitant, à toutes les parties concernées, l'accès aux ressources et aux compétences.

Le plan du vade-mecum

► En premier lieu, ce guide se propose de rappeler le contexte général de la démarche et de préciser les objectifs que se fixent les établissements voulant s'engager dans une démarche de mutualisation.

► Dans un deuxième temps, les conditions de la réussite d'une telle démarche sont étudiées et un certain nombre de « pré-requis » sont proposés. Quelles que soient les contraintes identifiées, les établissements-candidats doivent les percevoir comme de simples conseils quant aux études préalables à conduire et aux types d'organisation à privilégier. Ces « pré-requis » doivent donc être considérés comme des éléments facilitateurs et des gages de succès.

► Dans une troisième partie, des points d'attention et des recommandations sont proposés sur la gestion des ressources humaines. Les enjeux managériaux et l'accompagnement des personnels sont, en effet, considérés comme des points-clés de la réussite de tels projets et une approche renouvelée, inhérente à ces nouveaux modes de fonctionnement, est proposée à cette fin.

► En quatrième lieu, le vade-mecum propose diverses modalités d'organisation de ces services

mutualisés, en précisant leur positionnement par rapport aux établissements et aux unités de recherche, ainsi que les modalités de leur financement.

► Dans une cinquième partie, les différentes fonctions pouvant être partagées entre les établissements, sont proposées avec une description de leurs contenus et selon un canevas-type identique : mission et champ d'application de la fonction à mutualiser, description de l'existant et des acteurs intervenant dans l'organisation actuelle, objectifs et gains attendus, contraintes à surmonter et actions proposées, exemples d'outils possibles, enfin quelques recommandations et suggestions.

N'ont pas été traitées dans ce vade-mecum certaines questions spécifiques comme le patrimoine immobilier, la valorisation de la recherche, l'information scientifique et technique ou les plateformes techniques adossées aux unités de recherche (gros équipements, animaleries, bibliothèques,...). Ces fonctions relèvent en effet d'une approche différente et mettent en œuvre d'autres problématiques liées à la politique scientifique; elles pourront néanmoins être étudiées dans un deuxième temps.

I. Les objectifs d'une démarche de mutualisation

Chacun des établissements engagés avec le MESR et le CNRS dans des processus de partenariats renforcés, doit avoir pour objectif stratégique l'émergence d'une politique de site intégrée, fondée sur des relations pérennes et équilibrées entre les établissements partenaires et privilégiant une logique de co-pilotage par rapport aux logiques de structures.

Le croisement de deux stratégies, celle de l'établissement positionné désormais comme opérateur de recherche visant à un rayonnement international et celle du CNRS avec son approche nationale, interdisciplinaire et son ouverture mondiale, doit permettre dorénavant de définir, comme point de convergence de ces deux stratégies, une politique de site structurée et à haute valeur ajoutée, déclinée localement par un total co-pilotage scientifique des unités de recherche et s'appuyant sur des processus communs de gestion administrative.

Pour atteindre ces objectifs, l'établissement et le CNRS conviennent de faire évoluer et converger leurs modes de fonctionnement institutionnels et opérationnels. Ils ont le souci permanent d'apporter aux unités de recherche et plus généralement à la communauté scientifique, des solutions innovantes et des services adaptés à la gestion de leurs activités, fondés sur les meilleures pratiques de chacun et offrant la meilleure performance possible, en termes de qualité et d'efficacité.

De tels objectifs constituent une condition *sine qua non* à la nécessaire adhésion des directeurs d'unité à tout projet de mutualisation.

Ces évolutions ne peuvent se faire qu'avec des outils et des procédures renouvelés et partagés. De même sur le plan des ressources humaines, de nouvelles méthodes de management et une professionnalisation accrue des personnels sont à mettre en œuvre. Ainsi, les nouvelles formes d'organisation envisagées doivent permettre, sur un plan administratif, d'harmoniser les processus, de promouvoir la convergence des règles de gestion et *in fine*, de rapprocher les cultures d'établissement, notamment en acceptant d'aller au-delà de simples juxtapositions de services et de ressources et en accroissant les transferts de savoir-faire de chacun, enfin en créant des espaces de mobilité et des parcours de carrière inter établissements.

La délégation globale de gestion (DGG), outil visant à simplifier la gestion des unités, s'inscrit également dans cette démarche.

Face aux défis d'une recherche de plus en plus financée sur projets, aux fortes évolutions imprimées à son organisation depuis quelques années et à l'optimisation de la ressource et de la dépense publiques, la création d'une plateforme de services partagés est une réponse concrète. Elle favorise les interactions entre tous les acteurs et une meilleure complémentarité des fonctions de gestion assurées à tous les niveaux, par les unités de recherche, les services de l'établissement et ceux des délégations régionales du CNRS.

II. Les conditions de la réussite

Remarques liminaires

L’affichage par l’établissement et le CNRS d’objectifs ambitieux et partagés doit permettre à ces établissements-partenaires d’engager ensemble un travail de réflexion sur leurs organisations respectives pour identifier, le cas échéant, les marges de progrès à réaliser par chacun et définir ensemble les conditions de la réussite de services mutualisés.

Plateforme de services et politique de site

En amont de toute réflexion, les établissements souhaitant s’inscrire dans une démarche de mutualisation de fonctions, doivent préciser le contexte stratégique et l’environnement local, dans le cadre des changements liés à la mise en œuvre de la loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (LRU) et des appels à projets du MESR : démarches de site intégrées conduites par plusieurs établissements (démarches fusionnelles ou pré-fusionnelles pouvant conduire à la création d’une plateforme de services partagés), ou démarches de partenariats bilatéraux renforcés entre un établissement et le CNRS.

Selon la situation locale, les réflexions peuvent porter sur un dispositif plus ou moins large de fonctions mutualisables et mettant en œuvre des procédures partagées ne touchant pas systématiquement aux organisations propres à chaque établissement.

En effet, certaines situations locales peuvent expliquer que tous les établissements d’un même site ne puissent, à un moment donné, s’inscrire ensemble dans une démarche partagée. A dé-

faut de pouvoir réfléchir, dans ce cas, à la création d’une plateforme de services regroupant de nombreuses fonctions mutualisées, un établissement et le CNRS peuvent néanmoins s’engager dans des partenariats renforcés et expérimenter de nouvelles modalités communes de gestion des unités mixtes, privilégiant les partages de compétences et/ou la mutualisation de quelques fonctions bien identifiées.

Dans cette hypothèse, et même si l’objectif final reste la mise en place d’une organisation intégrée, il est recommandé de procéder par étapes successives et de définir des périmètres de gestion partagée, limités dans un premier temps à quelques fonctions bien identifiées :

- la prévision budgétaire (préparation budgétaire, dialogue de gestion, suivi des indicateurs...);
- la politique d’achat (expression des besoins, groupements de commandes par exemple);
- la formation permanente;
- la prévention et la sécurité;
- ...

Une autre démarche peut consister à développer des expérimentations de gestion mutualisée s’appuyant sur des structures déjà existantes et/ou sur une logique de site géographique ou thématique : observatoire des sciences de l’univers (OSU), maison des sciences de l’homme (MSH), institut fédératif de recherche (IFR), fédération de recherche (FR)...

Quelle que soit la situation identifiée, ces réflexions devront également prendre en compte les évolutions susceptibles d’être retenues par le CNRS ou les établissements dans le cadre des restructurations en cours ou à venir et qui les amèneraient à redéfinir certains processus de gestion.

Méthodologie

Cette étape franchie, il convient de définir les bases d'un dialogue partagé sur les différents processus, afin d'accroître les relations de confiance et de développer des habitudes de travail, à tous les niveaux des organisations. La première condition consiste nécessairement à préciser un volet « méthodologie », point important pour s'engager efficacement dans une telle démarche. A cette fin, un exemple de charte et de lettre de mission à adresser préalablement aux groupes de travail mis en place, figurent en annexe au présent vade-mecum.

Une organisation opérationnelle, en mode projet, articulée autour de trois niveaux, semble constituer une bonne méthode d'accompagnement :

- un comité de pilotage constitué de la gouvernance de l'établissement et du CNRS, se réunissant aussi souvent que nécessaire pour définir les objectifs, le calendrier, valider les points d'étape et les propositions transmises par le comité de suivi ;
- un comité de suivi constitué de responsables des deux établissements, chargé de l'animation des différents groupes de travail et du suivi des réflexions, avec une périodicité de réunion si possible mensuelle ;
- des groupes de travail couvrant les fonctions identifiées et ouverts à l'ensemble des acteurs, y compris ceux des unités.

Ces groupes et le comité de suivi ont la mission fondamentale de procéder à un état des lieux approfondi des organisations et de formuler des propositions d'évolution :

- identification des processus appliqués par chaque établissement ;
- étude des points de convergence et de divergence ;
- propositions d'évolution des organisations et évaluation des gains éventuels attendus.

S'agissant à terme du développement de nouveaux modes d'organisation et de fonctionnement de l'établissement et du CNRS, il convient d'aller au-delà de la simple juxtaposition de services et de ressources et donc de définir, ensemble, une offre de service fondée sur les meilleures pratiques de

chacun des établissements. A cette fin, une application exhaustive des différents critères de la grille d'analyse retenue pour l'expertise partagée des établissements candidats à la délégation globale de gestion (DGG), constitue un point clé de la démarche et un préalable à toute création de plateforme de services partagés.

Structuration

En termes de structuration, il est conseillé aux établissements s'engageant dans un tel partenariat de :

- mettre en place un pilotage centralisé des activités de recherche, en lien étroit avec le conseil scientifique de l'établissement et s'appuyant sur une instance d'orientation stratégique de la recherche ;
- identifier, en son sein, une fonction recherche et afficher son mode d'organisation. Un tel dispositif permet, en effet, de gagner en visibilité en rassemblant l'ensemble des ressources affectées à la recherche. Enfin, il induit un gain en compétence et réactivité, en privilégiant les meilleures pratiques « métiers » des gestionnaires et en simplifiant circuits et procédures.

L'objectif affiché est ainsi d'identifier, au sein des services de l'établissement, une structuration en deux niveaux de gestion, les unités de recherche et la plateforme de services partagés et de faire évoluer, d'une certaine manière, l'organisation actuelle des pôles de gestion.

De telles évolutions sont conditionnées par la qualité et l'interopérabilité des outils mis à la disposition de la communauté scientifique. Leur manque actuel de compatibilité technique est un obstacle important à toute mutualisation efficace des pratiques professionnelles et un risque avéré d'émergence de structures artificielles, entravant les synergies et partages de compétences. Aussi, ces évolutions structurelles sont-elles étroitement liées aux recommandations des autres groupes du protocole de travail signé le 24 mars 2011 par la CPU, l'Amue et le CNRS (cf. les documents mis en ligne sur les sites de l'Amue et du CNRS).

Accompagnement et communication

Une fois ces constats établis et partagés, les partenaires doivent, dans un premier temps, s'accorder sur un large plan de communication interne et externe, afin que toutes les parties concernées, les directeurs d'unité, les personnels de gestion, leurs responsables hiérarchiques et plus largement la communauté scientifique, puissent adhérer à la démarche, s'approprier les choix effectués et les nouveaux processus définis, et d'être parties prenantes des changements envisagés.

Comme pour toute gestion de projet, il est préconisé de créer un groupe chargé de l'accompagnement à la conduite du changement, car l'adhésion des personnels, quels que soient leur statut et leur affectation, constitue la clé de voûte de la réussite de la plateforme de services partagés. Il est notamment proposé de réaliser avec les agents concernés, un état des lieux de « l'existant » et d'établir, en s'appuyant sur une enquête « métiers » des fonctions exercées, une cartographie précise des ressources et des compétences affectées dans les services centraux et dans les unités.

III.

Les enjeux managériaux de l'accompagnement des personnels

Dans le processus de création de « plateformes de services partagés » pour une gestion plus intégrée et harmonisée des unités mixtes de recherche, la place de la gestion des ressources humaines est primordiale et déterminante.

Dans son principe, une « plateforme de services partagés » [PSP] a comme finalité première de rassembler des ressources humaines à forte expertise technique issues tant du CNRS que des établissements. Sa justification est d'abord de proposer des services plus adaptés aux structures de recherche en s'appuyant sur des compétences mutualisées et d'améliorer ainsi l'offre et la qualité des services rendus.

Les leviers disponibles pour y parvenir sont identifiés : expertises partagées, harmonisation des procédures, conception de nouveaux outils de suivi et de contrôle, élaboration d'indicateurs partagés (tant financiers que d'activités et de résultats) conjointement à l'élaboration et à la mise en place de nouvelles architectures informatiques.

Dans cette phase de maturation d'une « plateforme de services partagés », le point nodal réside dans la capacité à développer une culture commune entre des personnels relevant d'établissements et de statuts différents, à partir d'un développement en commun de nouveaux services ou de nouvelles compétences.

L'enjeu majeur se situe à ce niveau. Cette mise en commun suppose explicitement une capacité de la part des personnels à partager des compétences spécialisées acquises dans leurs unités et services d'origine et à s'ouvrir à de nouveaux modes d'organisation.

La mutualisation, via des « plateformes de services partagés », représente ainsi une opportunité d'innovation et de rénovation des méthodes de travail et de développement de nouveaux domaines de compétences professionnelles.

Le métier et la qualification des personnels affectés aux plateformes, permettent de spécialiser les agents affectés et/ou d'atteindre une masse critique, mais aussi de disposer de certaines compétences pointues pour des processus de gestion complexes.

Sur le long terme, la mutualisation est de nature, après une période de maturation, à permettre de réaliser des économies d'échelle tout en répondant mieux à des besoins peu ou mal couverts.

Dans le cas d'unités mixtes, les disparités entre personnels en raison de l'histoire sociale et contractuelle de chaque organisme ou du parcours professionnel de chaque agent, doivent être prises en considération.

Les paramètres « sociaux » sont les suivants, leurs combinaisons originales caractérisant chaque plateforme :

- la multiplicité des statuts ;
- la variété des cultures professionnelles propres aux entités et aux métiers ;
- l'organisation du service et les processus de travail ;
- les conditions de travail ;
- les régimes indemnitaires ;
- les conditions d'évolution de carrière.

De cette variété des situations découlent des points de vigilance incontournables.

Les points de vigilance

Derrière cette optimisation des processus et des outils, il existe en premier lieu des enjeux humains d'autant plus importants que les besoins et/ou les situations des agents diffèrent selon leur structure d'origine. Sont notamment concernés les processus de ressources humaines en matière de recrutement, de gestion des promotions et des avancements, de mobilité, d'action sociale, de formation.

Dans ce cadre, pour que les personnels adhèrent à la création d'une PSP, il est essentiel que la structure mise en place ne soit pas perçue comme une régression de leurs conditions de travail ou un risque dans le déroulement de leur parcours professionnel. L'accompagnement des agents et de leurs responsables dans la conduite des changements induits, est à cet égard primordial.

La phase préparatoire apparaît comme décisive.

- Les points de vigilance liés aux conditions et relations de travail :
 - *Maintien du lien de proximité avec le collectif de travail* et la communauté de recherche de l'unité d'origine. Les services mutualisés sont généralement localisés sur un seul site, qui peut être distant des unités partenaires. Le premier risque, lié au regroupement de fonctions support sur un site unique, est celui de l'éloignement des agents de leurs anciens collègues. En effet, les interactions avec le directeur d'unité et avec les scientifiques sont indispensables à une bonne compréhension de l'environnement de travail et des enjeux associés.

Ce lien de proximité est aussi la meilleure manière de maintenir la cohérence et l'intérêt des activités pour les agents travaillant sur la PSP et d'éviter ainsi une « taylorisation » de leur travail.

Dès lors, le maintien du lien de proximité constitue un des leviers de la motivation personnelle et de la mobilisation individuelle et collective. Il constitue également une garantie de collaboration efficace entre les scientifiques de l'unité et les services de la plateforme, et donc de la qualité du service rendu aux unités.

- *Définition d'un lien hiérarchique cohérent*, tant au plan fonctionnel qu'au niveau du déroulement de la carrière. La définition du lien hiérarchique constitue un enjeu indispensable pour la réussite du projet. En effet, deux types d'organisation hiérarchique peuvent être envisagés. Les agents qui travaillent sur la PSP peuvent être rattachés hiérarchiquement soit au responsable de la PSP (répartition du travail par champ d'activité), soit aux directeurs des unités auxquelles ils apportent leur service (répartition du travail par portefeuille). Ce second schéma organisationnel est un facteur important de com-

plication des relations hiérarchiques et du processus d'évaluation de l'activité des agents, donc de leur avancement. Il peut cependant être envisagé comme une solution transitoire, visant à faciliter l'appropriation de la démarche par les agents.

- *Définition commune des régimes de travail*. La définition d'un socle commun de travail (horaires, congés, régimes indemnitaires) est un facteur essentiel à la dynamique collective de la PSP. Or, les régimes différents notoirement entre les établissements et les organismes de recherche. Il est donc fondamental que les partenaires de la PSP définissent ensemble un cadre commun des évolutions à atteindre à moyen terme.
- Les points de vigilance liés à la carrière :
 - *Maintien de conditions d'avancement* motivantes et équitables. L'une des préoccupations principales des agents qui travaillent dans des structures mutualisées est la garantie que leurs conditions d'avancement, au choix ou par concours interne, ne s'en trouvent pas dégradées. La valorisation des compétences, en particulier pour les PSP dans lesquelles les outils de travail sont propres à l'un des partenaires, doit demeurer un objectif pour les instances d'évaluation de chaque tutelle.
 - *Facilitation de la mobilité au sein de la PSP*. Les postes vacants ouverts au recrutement sur les PSP, doivent pouvoir être pourvus indifféremment par des personnels de chaque tutelle partenaire (cf. chapitre 4. La typologie des services mutualisés). Cela nécessite donc une politique d'arbitrage des fonctions à pourvoir, partagée et équilibrée, dans laquelle les souplesses apportées par la réglementation sur la mobilité pourront être exploitées de concert, notamment dans le cadre du dispositif de mobilité et de maintien en position normale d'activité (PNA).
 - *Équilibre des contributions en formation permanente*. Le professionnalisme des agents travaillant sur les PSP est un élément important de réussite. C'est lui qui conditionne notamment l'amélioration de la qualité des services rendus aux uni-

tés. Il est donc indispensable que, quel que soit leur employeur d'origine, les agents travaillant sur la PSP puissent bénéficier de l'ensemble des formations, outils et métiers, proposées par les partenaires, ou dont ils pourraient avoir besoin.

- Les points de vigilance liés à l'organisation interne des établissements :
 - *Rattachement administratif de la PSP* : pour que les conditions d'allocation des ressources soient cohérentes entre toutes les PSP créées à l'échelle d'un établissement, il faut que l'arbitrage des ressources, humaines en particulier, soit rendu par la même instance. Au CNRS, compte tenu de la multiplicité des instituts scientifiques potentiellement concernés, l'arbitrage sur les ressources pourrait être rendu à l'échelon de la direction générale déléguée aux ressources. Dans les établissements, l'arbitrage doit également émaner du président et du DGS. Cette organisation convient à la définition d'une politique d'allocation des ressources équilibrée et commune, sur laquelle chaque partenaire sera engagé à l'issue d'un dialogue de gestion.
 - *Insérer la nouvelle structure dans le paysage organisationnel* de chaque partenaire. La création d'une PSP a nécessairement des conséquences importantes sur l'organisation interne des établissements. Il est essentiel que les agents travaillant dans les autres composantes des partenaires, qu'ils soient impactés ou non par cette création, reconnaissent comme légitimes ces nouveaux modes d'organisation. Pour cela, il faudra veiller à maintenir un juste équilibre entre la PSP et les autres composantes ou services des partenaires, tant dans l'allocation des ressources que dans la reconnaissance des parcours professionnels des personnels. La PSP trouvera ainsi sa place dans l'organisation interne de chacun des établissements.

Conseils méthodologiques

Pour favoriser la réussite de la création d'une plateforme de services partagés, outre la prise en compte des points de vigilance précités, une démarche de projet doit être adoptée, incluant diagnostic organisationnel et identification des compétences, planification des étapes de tra-

vail, concertation avec les organisations représentatives du personnel, association des acteurs concernés, communication interne et externe large. C'est à cette condition que l'appropriation du projet de création de la PSP pourra être atteinte, associée à une démarche d'accompagnement du changement.

Il s'agit d'éviter de donner l'impression d'une réforme menée sans concertation, de façon isolée et sans l'implication de toutes les catégories de personnels chercheurs, ingénieurs, techniciens et administratifs. La communication vis-à-vis des différents acteurs doit alors être complète et transparente.

Le succès de la mutualisation dépend pour une large part, de l'adhésion personnelle des agents au projet.

La mutualisation peut représenter, pour une partie d'entre eux, un surcroît réel de travail, notamment du fait de la complexification, au moins temporaire, des circuits de décision et de la réorganisation des équipes. Il importe donc d'afficher les améliorations attendues de la démarche, d'impliquer les personnels dès l'origine du projet.

- Étape préalable : l'audit organisationnel
 - Il est nécessaire de conduire en premier lieu un audit organisationnel des structures « mutualisables », qui reposera sur une analyse fonctionnelle des processus et procédures mis en œuvre, des compétences mobilisées.

On citera pour exemple :

- le nombre de personnels (ETPT) affectés à la gestion des unités de recherche dans les unités concernées et dans les services centraux (ou les composantes) et les services de la délégation régionale ;
- les statuts, la répartition par corps et catégories (A, B et C) de ces personnels ;
- les métiers exercés et/ou les profils de postes ;
- les régimes horaires et les congés ;
- les régimes indemnitaires ;
- les dispositifs de formation mis en place par chacun des partenaires ;
- les avantages sociaux ;
- la nature et les spécificités des systèmes d'information utilisés ;
- les indicateurs de qualité de service ;
- les procédures d'évaluation et de promotion propres à chaque établissement ;

- tout élément permettant de caractériser l'activité des personnes sur le périmètre retenu.

Cette analyse doit permettre de mesurer ou de définir, en fonction du périmètre d'activité de la plateforme :

- le niveau des moyens humains et de fonctionnement dont la plateforme devra être dotée ;
 - les profils de postes et les compétences nécessaires ;
 - le niveau de qualité de service qui sera demandé à la plateforme de services partagés.
- L'accompagnement en formation des personnels
Un plan de formation spécifique doit être préparé à l'adresse des personnels de la future plateforme, lequel doit s'attacher à favoriser :
 - la connaissance, la compréhension et la compatibilité des modalités de fonctionnement des différents établissements partenaires ;
 - le rapprochement des personnels issus du ou des autres établissements ;
 - l'échange des savoir-faire et des bonnes pratiques entre personnels issus du ou des autres établissements ;
 - l'utilisation des outils des systèmes d'information des établissements ou de l'outil « interfaçable », dont la création vient d'être actée par la CPU, l'Amue et le CNRS ;
 - les besoins de formation « métier » clairement identifiés ;
 - le partage, à terme, d'une même culture de service.
 - Les acteurs du changement
Le changement passe par l'implication, à toutes les étapes du projet, des acteurs ressources humaines, compte tenu du nombre et de l'importance des problématiques liées aux enjeux. Ils interviendront essentiellement dans les domaines suivants :
 - établissement du diagnostic organisationnel ;
 - conduite du dialogue social et de la concertation ;
 - accompagnement des agents en formation
 - suivi des situations individuelles ;
 - expertise fonctionnelle et organisationnelle ;
 - définition du dispositif de suivi et d'évaluation du projet.

Plus généralement, toutes les dimensions des ressources humaines doivent être prises en compte à travers :

- **une dimension administrative**, en vue de la mise en œuvre et du respect des obligations arrêtées et à inscrire dans un règlement intérieur.
- **une dimension gestionnaire**, par le suivi individuel des agents du collectif qui va du recrutement à l'aide sociale en passant par la prévention. Elle privilégiera les mobilités des agents inter-établissements, notamment par l'intermédiaire des processus de mobilité interne et par le biais des concours internes.
- **une dimension d'expertise**, par le développement d'outils et de dispositifs RH communs au service des directions et des agents : GPEC, plans de formation, outils d'évaluation... Des actions communes de formation pour les services RH sont également à mettre en œuvre.
- **une dimension économique**, en vue de l'organisation des équivalents temps plein travaillé (ETPT) et de l'optimisation des compétences des agents au service du projet. Une réflexion partagée est nécessaire pour arbitrer la nature et la qualification des emplois à pouvoir.
- **une dimension managériale**, en appui à l'encadrement.
- **une dimension de dialogue social**, en vue de l'écoute des personnels et de leurs représentants pour faciliter la concertation et l'adhésion de tous au projet.

C'est ainsi qu'il convient d'impliquer les pilotes de la fonction ressources humaines que sont les gouvernances des établissements ainsi que les DRH, et l'ensemble des personnels d'encadrement concernés, à chaque phase du processus de mutualisation, dans sa préparation, dans sa mise en œuvre, ainsi que dans son évaluation.

Enfin, un engagement fort des partenaires pour maintenir le même niveau de ressources, tel que contractuellement défini, est indispensable pour la bonne conduite dans le temps de la plateforme de services partagés et pour sa réussite.

IV. La typologie des services mutualisés

Remarques générales

Comme nous venons de le voir dans les chapitres qui précèdent, la mise en place de services mutualisés entre établissements répond à une volonté de partenariat renforcé conduisant à un rapprochement de leurs organisations et de leurs processus de gestion, de nouveaux modes de management des ressources humaines définis conjointement, enfin des outils de gestion renouvelés.

Ces nouvelles approches s'inscrivent résolument dans le développement des politiques de site concourant à la structuration territoriale de la recherche et elles répondent également aux préconisations du rapport élaboré par l'IGAENR¹ en juillet 2010.

Les débats conduits en 2011 dans les régions avec les personnels et les directeurs d'unité, dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP), ont montré l'importance d'une « proximité de relation » et souligné l'attachement de la communauté scientifique à ce concept d'organisation.

L'objectif majeur est la qualité du service apporté aux laboratoires et *in fine* la simplification de leurs conditions de travail, par la réduction du nombre d'interlocuteurs et l'harmonisation des processus de gestion. Il ne peut être envisagé d'imposer un modèle unique d'organisation, prédéfini et généralisable, sans prendre en compte la diversité des situations locales, l'existence dans certains cas de campus intégrés ou, *a contrario*, de sites géographiques éloignés. Les maîtres mots de ces nouveaux modes d'organisation sont donc l'adaptabilité et le pragmatisme, en contrepartie d'un engagement sans faille des établissements, afin de faciliter l'accès de tous aux ressources et aux compétences.

¹ « Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions de support ».

Comme déjà indiqué, toute nouvelle organisation de proximité ne pourra être acceptée par les unités de recherche, que si elle va au-delà de la simple juxtaposition des structures et des ressources, en proposant à la communauté des solutions innovantes et simplificatrices, de vrais transferts de savoir-faire et une professionnalisation accrue des gestionnaires.

Propositions de mutualisation

Le contexte stratégique local (investissements d'avenir, fusion d'établissements, partenariats renforcés autour de PRES,...) peut conduire les établissements à définir des périmètres évolutifs de gestion partagée, en procédant par étapes successives, allant du simple partage de compétences regroupées dans une offre de services formalisée, à un modèle d'organisation totalement partagé, regroupant en un même lieu des fonctions mutualisées de gestion, d'accompagnement ou d'appui à la recherche.

Quelles que soient la situation locale et la démarche retenue, la concertation conduite avec les personnels et les directeurs d'unité, a montré qu'il convenait de bien identifier dans un premier temps :

- *Les fonctions support nécessitant un lien étroit et permanent avec les chercheurs* et donc positionnées en interne aux unités de recherche, la taille de ces dernières devant être également un élément de réflexion. L'importance des interactions au quotidien entre les scientifiques et les gestionnaires est un élément déterminant de la vie du laboratoire et de l'efficacité des activités d'appui à la recherche, qui ne doit pas être remis en cause. Cette première proximité crée, en effet, une unité fonctionnelle interne indissociable de l'activité scientifique et source de motivation et d'efficacité. Sans être exhaus-

tive, la liste de ces fonctions recouvre, en principe, tous les actes touchant à l'expression des besoins et à la prise de décision par le directeur d'unité, les tâches internes de gestion des personnels, ou l'aide au montage de projets scientifiques en réponse à des sollicitations externes (appels d'offres, colloques, contacts internationaux,...).

- *Les fonctions support qui peuvent être mutualisées au profit d'un ensemble de laboratoires*, tout en restant à proximité de ces derniers et de ce fait regroupées au sein de « centres de gestion de proximité ». Ces CGP constituent le niveau de traitement administratif des besoins exprimés par les unités de recherche, ils sont les interlocuteurs de premier niveau des chercheurs.

A ce titre, ils regroupent des gestionnaires qualifiés et organisés en équipes, afin de garantir une continuité de service et ils assurent, sur une base géographique et thématique, une gestion de proximité, quel que soit l'établissement gestionnaire. Cette mutualisation permet ainsi d'assurer aux unités un service de proximité homogène. L'attractivité des métiers regroupés dans ces centres de proximité passe par le développement d'un travail en équipes, la non-segmentation des tâches administratives et la définition de « portefeuilles d'unités », plus attractive pour les agents car leur garantissant un contact personnalisé avec les laboratoires. Dans ce contexte et afin de garantir aux unités de recherche une totale continuité de service, les gestionnaires ont naturellement accès à toutes les bases de gestion de données des unités. D'une manière générale, la création de ces CGP sera d'autant plus aisée que les unités concernées sont déjà fédérées par des projets scientifiques communs. C'est pourquoi, il est proposé de privilégier, dans un premier temps, les unités déjà regroupées au sein de structures fédératives de type OSU, MSH, IFR ou FR.

- *Les fonctions support regroupées dans des services d'administration communs* aux établissements. Ce niveau d'intervention centralisé apporte son appui aux unités de recherche et aux centres de gestion de proximité (animation du réseau des CGP, formations « métiers », production de restitutions financières, tarification de produits et services, traitement des factures de la réception à la liquidation,...).

En matière financière, une fonction de service

facturier pour la recherche peut être développée en commun, sous réserve de la signature préalable d'un protocole entre les agents comptables concernés. Ce document doit permettre de s'accorder sur des règles communes de fonctionnement (contrôles internes, audits, dématérialisation des documents administratifs...) dans l'attente d'éventuelles évolutions réglementaires portées par le ministère. Outre les fonctions ci-dessus évoquées, ce niveau d'intervention centralisé permet également de développer des fonctions de pilotage budgétaire (conseil et appui aux directeurs d'unité pour toutes questions liées aux procédures budgétaires) ou de développer, par exemple, une politique commune de l'achat offrant aux unités les dispositions réglementaires les plus favorables.

Ainsi, pour se résumer, le schéma proposé se décompose en trois niveaux de responsabilités :

- les fonctions d'appui et de soutien maintenues au cœur des unités de recherche ;
- les fonctions mutualisées de gestion regroupées au sein de centres de gestion de proximité et constituant le « front office » ;
- les fonctions de gestion et de pilotage regroupées au sein de services d'administration communs au CNRS et à l'établissement et constituant le « back office ».

Ces deux derniers niveaux constituent la plateforme de services partagés, qui devient l'interlocuteur privilégié des unités de recherche.

Sur un plan administratif, la plateforme peut prendre la forme d'un groupement de services (GDS) ou d'une unité mixte de service (UMS), ce dernier type de structure permettant d'affecter des personnels de statuts et d'établissements différents.

L'ambition d'une telle démarche de mutualisation, est de recentrer les unités de recherche sur leur cœur de métier, la recherche, de simplifier les processus de gestion et les outils et d'offrir une plus grande efficacité des ressources utilisées. Ces démarches permettent enfin aux gestionnaires d'inscrire leur activité professionnelle dans un cadre collectif et de renforcer leur professionnalisme, par des parcours de carrière mieux identifiés.

Mutualisation et ressources humaines

Pour que ces démarches soient acceptées sans préjugé par la communauté scientifique, il convient de les inscrire, dès le lancement de la réflexion,

dans un renforcement de l'appui et de la qualité du service apporté aux unités, toute action de mutualisation devant bénéficier, en premier lieu, aux unités de recherche.

Ainsi, dans le cadre des réflexions conduites, les établissements s'engageant dans une démarche de mutualisation doivent identifier de manière précise le nombre et le niveau d'ETPT dédiés, qu'ils soient rattachés aux centres de gestion de proximité ou aux services d'administration communs. A partir de ratios d'actes de gestion communément retenus par agent, les gains de productivité potentiels seront évalués, y compris ceux liés aux simplifications administratives (élimination des doubles saisies, harmonisation des pratiques...).

Pour que ces démarches novatrices soient acceptées par tous, les gains d'ETPT identifiés pourraient renforcer les fonctions de soutien des unités de recherche, ou celles d'appui répondant à de nouveaux services qualifiés (audit, pilotage budgétaire, accompagnement RH...).

La question de l'affectation des agents travaillant dans des centres de gestion de proximité doit être posée dès le début de la réflexion. L'objectif final doit être une affectation de l'ensemble des personnels concernés à l'UMS « Plateforme de services partagés », sous l'autorité d'un seul responsable. Il est proposé, à ce stade de la réflexion, de ne pas modifier de manière unilatérale le rattachement administratif de ces agents et de les maintenir sous l'autorité hiérarchique des directeurs d'unité, aussi longtemps qu'un consensus ne se sera pas dégagé quant à leur positionnement hiérarchique.

Les autres pistes de mutualisation

D'autres pistes de mutualisation entre établissements peuvent également être envisagées. Certaines sont proposées dans ce vade-mecum.

Ne s'agissant pas de fonctions de gestion stricto-sensu, elles ont, en principe, vocation à être maintenues au niveau des services d'administration communs, à définir au cas par cas (conventions spécifiques, création de groupements de services,...).

Il nous semble, en conclusion de ce chapitre, qu'une démarche de mutualisation entre établissements ne peut être considérée comme une solution unique applicable indifféremment à toutes les situations, sans une analyse préalable exhaus-

sive, partagée et transparente des objectifs et des compétences locales.

C'est tout l'intérêt de la mise en œuvre de la méthodologie en mode projet proposée dans ce vade-mecum, avec un croisement d'approches fonctionnelles et territoriales, prenant en compte la complexité de la structuration scientifique des unités, souvent rattachées à plusieurs établissements.

Ainsi, l'objectif de toute démarche de mutualisation doit répondre prioritairement à trois exigences :

- *Proposer une nouvelle organisation administrative*, en y associant étroitement la communauté (directeurs d'unité, administrateurs, gestionnaires...) et définir une offre de service répondant aux meilleurs critères de qualité.
- *Intégrer les enjeux managériaux inhérents à ces nouvelles approches*, dans le respect des statuts propres aux agents et de l'adhésion personnelle de chacun.
- *Accompagner ces évolutions par une nécessaire simplification des processus* de gestion et des outils existants.

V. **LES CHAMPS D'APPLICATION**

FICHE 1

LA PROCÉDURE BUDGÉTAIRE

1 - MISSION ET CHAMP D'APPLICATION

Le processus budgétaire comporte deux phases successives :

- une phase de budgétisation qui débute par l'expression d'une demande de ressources et une prévision de recettes, formulées par l'unité de recherche et qui se traduit par la présentation d'un budget prévisionnel discuté à l'occasion d'un dialogue de gestion, mené entre les tutelles et l'unité puis notifié par chacune d'elles;
- une phase de suivi de l'exécution budgétaire, qui retrace la consommation des ressources et la réalisation des recettes au cours de l'exercice. Cette phase donne lieu régulièrement (en cours et fin d'exécution budgétaire) à une analyse de la consommation des crédits et de la réalisation des recettes.

2 - DESCRIPTION DE L'EXISTANT ET DES ACTEURS INTERVENANT DANS L'ORGANISATION ACTUELLE

- *Au CNRS* : le processus du dialogue de gestion est décrit dans le « mémento du dialogue de gestion des unités ». Il consiste à attribuer les ressources financières et humaines (en ETPT), au vu des objectifs scientifiques et organisationnels de l'unité qui sont définis au cours du dialogue de gestion. L'arbitrage des ressources financières a lieu, avec la participation des tutelles, sur le principe de la justification des dépenses selon les rubriques du référentiel budgétaire. Une fois arbitrée, la dotation est attribuée de façon globalisée (les rubriques étant fongibles) et son exécution est laissée à l'initiative du directeur d'unité qui justifiera ses choix au cours du dialogue de gestion suivant.
- *Dans les établissements* : ils sont libres d'organiser leur processus budgétaire. Il peut déjà exister un dialogue budgétaire qui contient au minimum une phase d'expression des besoins et de prévisions de recettes, puis d'arbitrage sur ces prévisions (pour mémoire le conseil scientifique se prononce sur la répartition des crédits aux unités de recherche). Lorsque ce dispositif n'existe pas encore, la répartition de la dotation annuelle est fixée sur la base de critères normés, partagés et validés par le conseil scientifique.

Les différences relèvent principalement :

- *d'écarts dans les calendriers budgétaires d'ensemble* : le processus de budgétisation interne débute, coté universitaire, courant juin, avec la production de la lettre de cadrage; celui du CNRS ne démarre véritablement qu'en début d'automne. Ce décalage d'environ 3 mois est toutefois en partie rattrapé dans la suite du processus (ouverture des crédits au 1^{er} janvier coté établissement, fin janvier coté CNRS);
- *de langage et de méthodologie* : dans l'établissement, la discussion des ressources en dialogue de gestion repose souvent sur la définition d'un socle (volume de crédits nécessaire pour assumer le fonctionnement de l'unité hors projets), la discussion portant sur les projets et les évolutions d'activités, alors que le CNRS promeut une approche reposant sur la justification au premier euro (utilisation d'indicateurs physiques ou financiers pour justifier la dépense);
- *de périmètre pris en compte* : intégration ou non de certaines dépenses, comme les charges d'infrastructures ou les charges de personnel ou les opérations immobilières, intégration ou non des ressources propres.

La généralisation de méthodes, justification premier euro (JPE) et de pratiques (dialogues de gestion) inspirées de la mise en place de la LOLF, favorise le rapprochement des pratiques budgétaires des établissements et des organismes soumis, par ailleurs, à un même contexte.

3 - OBJECTIFS ET GAINS ATTENDUS

La mutualisation du processus budgétaire s'inscrit dans la perspective de la mise en place d'un pilotage budgétaire de l'unité de recherche, dans un cadre simplifié, permettant une information de qualité.

Pilotage budgétaire partagé par les tutelles. Il est permis par le rapprochement entre, d'une part, une déclinaison prévisionnelle du budget primitif (échancier prévisionnel mensuel des engagements) et, d'autre part, l'exécution réelle constatée mensuellement.

Le constat des écarts permet :

- d'éclairer la décision du directeur d'unité en faisant apparaître une insuffisance de crédits ou, au contraire, un disponible (une fois la prévision réactualisée pour prendre en compte les aléas de gestion : décalage, annulation, engagement imprévu);
- d'optimiser la gestion des ressources en les réallouant en cours d'exercice;
- de rendre compte aux établissements tutelles de l'emploi des crédits et des choix de GRH de l'unité.

a) Cadre simplifié. La simplification pour l'unité découle principalement de l'unification du processus (demande budgétaire exprimée en un même moment sous une forme unique, dialogue de gestion commun) reposant sur :

- l'adoption d'un langage budgétaire partagé (regroupements fonctionnels du référentiel budgétaire commun à construire);
- un moment unique et commun d'expression de la demande et de discussion lors du dialogue de gestion;
- une notification commune des ressources allouées à l'unité par ses tutelles, à l'issue du dialogue de gestion.

b) Information régulière en direction et en provenance des établissements tutelles permettant d'optimiser l'utilisation des crédits en fonction des besoins réels.

Les gains attendus d'une mutualisation du processus budgétaire sont au nombre de six :

- simplification du processus (unité de temps et de cadre);
- complémentarité des demandes de ressources (élimination du risque de redondance);
- visibilité dès le début d'exercice sur l'ensemble des ressources allouées à l'unité;
- optimisation en cours d'exercice des crédits par réaffectations de crédits;
- information commune et partagée;
- appui à la demande de ressources de l'unité par la production d'états budgétaires (fonction d'appui de la PSP).

4 - CONTRAINTES À SURMONTER ET ACTIONS PROPOSÉES

Gains poursuivis	Conditions	Difficultés à lever
Complémentarité des demandes	<ul style="list-style-type: none"> • Expression conjointe de la demande de ressources : ouverture de l'outil Dialog aux partenaires • au même moment • dans un même langage : généralisation d'un référentiel budgétaire commun • Possibilité de dialogue de gestion commun 	<ul style="list-style-type: none"> • Les différences de calendrier budgétaire (ne font pas a priori obstacles à une expression conjointe) • La notion de DDG et son contenu méritent d'être explicités.
Vision consolidée	<ul style="list-style-type: none"> • Langage budgétaire commun : adoption d'un même modèle de budget primitif (BP) par unité • Information réciproque sur les notifications de crédits (peut être intégrée à l'outil Dialog) • Connaissance commune de l'ensemble des recettes 	<ul style="list-style-type: none"> • Généralisation du référentiel budgétaire et construction des BP selon le référentiel • Éventuellement accompagnée de conventions croisées selon l'organisme gestionnaire
Optimisation	<ul style="list-style-type: none"> • Tableaux de suivi mensuel permettant l'écart prévision / engagé / dépensé 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à produire un tableau de bord sur le format du BP
Restitution et états financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau de restitution commun 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à produire des requêtes pertinentes

Points d'attention

- Avoir une définition commune de la consommation des crédits permettant de suivre à la fois les engagements et les dépenses réalisées.
La culture gestionnaire des établissements privilégie une approche centrée sur la dépense (matérialisée par la réception de la facture) alors qu'en droit budgétaire, les crédits sont consommés, dès lors qu'un engagement juridique (bon de commande ou décision de recrutement) est pris vis-à-vis d'un tiers.
→ nécessité d'accompagner les agents par la formation (droit, approches et techniques budgétaires)
Les usages différents de notions communes : notamment la notion de dialogue de gestion qui recouvre dans les faits des pratiques très diverses.
→ nécessité de cadrer et de formaliser l'exercice.
- La gestion budgétaire sur XLab et Sifac.
 - Sur XLab : possibilité d'utiliser des codes matières (regroupement de codes famille) pour budgéter par sous-regroupement fonctionnel.
 - Sur SIFAC : plusieurs modélisations sont possibles au sein même de l'unité lui permettant d'avoir une vision immédiate, directe et partagée avec l'établissement, de son budget (en dépenses et en recettes) et de la réalité de l'exécution budgétaire.
 - Les commandes passées s'appuient sur une nomenclature d'achat pour l'essentiel assez proche dans les deux établissements pour ce qui concerne les achats scientifiques (les établissements ayant une mission de formation, des codes familles complémentaires sont indispensables).
→ nécessité d'harmoniser les codes famille.
- L'articulation entre le budgétaire et le comptable mérite d'être précisée, notamment pour la phase de suivi de l'exécution budgétaire (prise en compte des opérations d'investissement).
- La capacité à mobiliser des ressources en ETP sur la PSP pour mettre en œuvre une sous-fonction « appui budgétaire aux unités de recherche ».

5 - EXEMPLES D'OUTILS POSSIBLES.

- Un référentiel budgétaire commun
- Un même modèle de budget prévisionnel par unité
- La généralisation de l'outil Dialog

6 - RECOMMANDATIONS

La convergence des périmètres budgétaires et des calendriers, ainsi que le développement d'un outil de gestion commun au niveau des laboratoires, constitueraient des facteurs favorables à la généralisation d'une démarche commune de budgétisation.

Ils n'en constituent pas pour autant un préalable nécessaire : un processus progressif de mise en commun, reposant par exemple sur l'échange réciproque d'informations budgétaires, la mise en place d'un dialogue de gestion commun, une politique de formation conjointe à la budgétisation en mode LOLF, peut se mettre en place très rapidement et apporter un réel appui aux unités de recherche.

FICHE 2

LE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE

1 - MISSION ET CHAMP D'APPLICATION

Les États ont développé des systèmes spécifiques de financement des activités scientifiques faisant intervenir des fonds publics et privés. Ces modes de financement prennent en compte l'exigence d'autonomie de la science et de ses systèmes d'évaluation.

Ces dernières années, les modes de financement ont fortement évolué et entraînent des modifications sensibles de pratiques de gestion : programmes européens, agence nationale pour la recherche (ANR), Labex , Equipex...

2 - DESCRIPTION DE L'EXISTANT ET DES ACTEURS INTERVENANT DANS L'ORGANISATION ACTUELLE

Les financements émanant d'un ou plusieurs financeurs sont gérés en mode projet, avec des consignes de gestion différentes. Dans le processus d'obtention de ces financements, le rôle de plusieurs acteurs est à prendre en compte :

1^{ère} Phase : publication des offres de financements

- La direction de la recherche dans l'établissement ou la filiale ou le service du partenariat et de la valorisation au CNRS (éventuellement les directions fonctionnelles et les Instituts) informent la communauté des appels à projets ouverts.
- Informations également disponibles sur les sites des financeurs.

2^e Phase : élaboration des réponses aux appels à projet

- Le chercheur élabore sa réponse à l'appel à projet (réponse scientifique et budgétaire).
- La direction de la recherche ou la filiale et le service du partenariat et de la valorisation aident le chercheur à formuler sa réponse (aspects juridiques, financiers et propriété des résultats,...).
- Les services centraux peuvent être saisis pour les aspects financiers et les ressources humaines.

3^e Phase : gestion du projet

- Le gestionnaire de l'unité, en collaboration étroite avec le chercheur, effectue un prévisionnel d'exécution des dépenses du projet par année.
- Les services centraux mettent en place les crédits, selon les prévisions de dépenses annuelles identifiées par le chercheur.

3 - OBJECTIFS ET GAINS ATTENDUS

Le cadre législatif et réglementaire est comparable pour tous les établissements. Néanmoins, des pratiques peuvent être différentes et il convient de les faire évoluer vers des modes de fonctionnement et des modalités de gestion et de justifications des coûts similaires. La convergence des modes de gestion de certaines ressources propres faciliterait la gestion indifférenciée par l'une ou l'autre des tutelles. La création d'un point d'entrée unique reste un objectif prioritaire.

4 - CONTRAINTES À SURMONTER ET ACTIONS PROPOSÉES

a) Recherche de financements – montage des projets

Au CNRS : le service du partenariat et de la valorisation assure la veille sur les appels à projet, le montage des projets, la négociation des contrats, la finalisation des clauses juridiques et financières, la signature du projet, la transmission des conventions pour gestion au service financier et comptable.

Pour les contrats européens : création d'une cellule « contrats » qui veille à la réception mensuelle des feuilles d'activité et établit le FORM C.

Le compte rendu d'exécution financière (CREF) est réalisé par l'agent comptable secondaire sur délégation expresse de l'agent comptable principal, seul responsable devant la commission européenne. Un dispositif spécifique d'audit a été mis en place au CNRS, pour garantir la méthode d'élaboration des CREF et l'indépendance de l'auditeur.

Dans les établissements : les modalités d'organisation varient de l'un à l'autre (direction de la recherche comme guichet unique, ou répartition des tâches entre différents services centraux et/ou filiales).

b) Gestion financière des projets - exécution :

Au CNRS

La gestion financière des projets est intégralement assurée par le pôle recettes du service financier et comptable (budget, facturation, encaissements, justificatifs,...). La centralisation des différentes opérations permet de bien appréhender la gestion des dossiers.

Les contrats pluriannuels à obligation de moyens, sont suivis selon la méthode de la comptabilité à l'avancement. Il n'y a pas de gestion en ressources affectées.

Dans l'établissement

La gestion universitaire peut reposer sur plusieurs acteurs et les projets sont gérés selon des méthodes différentes (ressources affectées, à l'achèvement ou à l'avancement).

Actions à mener :

Développer des campagnes d'informations et des formations communes, en particulier sur les projets européens.

5 - EXEMPLES D'OUTILS POSSIBLES

- Tableaux de bord communs des projets financés au niveau de chaque tutelle, permettant d'identifier les projets pour lesquels il est nécessaire de déclarer des personnels de l'autre tutelle.
- Outil de simulation des coûts pour les projets européens (intégrant les personnels CNRS et universitaires).
- Outil commun de suivi des temps et d'élaboration des feuilles d'activité.

6 - RECOMMANDATIONS

Privilégier à court terme la mise en place d'un guichet unique et l'extension de la délégation globale de gestion (DGG).

FICHE 3

LE TRAITEMENT DE LA DÉPENSE FONCTIONNEMENT ET ÉQUIPEMENT

1 - MISSION ET CHAMP D'APPLICATION

Le processus concerne la chaîne d'exécution de la dépense.

Elle est initiée par l'engagement juridique (de l'établissement ou de l'organisme vis à vis d'un tiers) et se poursuit jusqu'à la mise en paiement par le comptable. En termes budgétaires, c'est la manière, dont le budget alloué à une unité, s'exécute.

La mutualisation vise l'intégralité de la chaîne d'exécution de la dépense, de l'engagement au paiement.

2 - DESCRIPTION DE L'EXISTANT ET DES ACTEURS INTERVENANT DANS L'ORGANISATION ACTUELLE

La chaîne d'exécution de la dépense intègre les différentes étapes, à savoir l'engagement, la liquidation, l'ordonnancement et le paiement. Actuellement, les différences majeures entre le CNRS et les établissements et entre établissements tiennent :

- à la qualité d'ordonnateur secondaire ;
- au niveau de délégation de signature ;
- aux positionnements des contrôles ;
- aux circuits de dépenses ;
- aux outils.

3 - OBJECTIFS ET GAINS ATTENDUS

De manière très générale, l'harmonisation du processus d'exécution de la dépense doit permettre de concilier fluidité de la chaîne de la dépense et maîtrise des risques associés :

- fluidifier la chaîne de la dépense pour maîtriser les délais (enjeu de qualité de service) et éviter les actes et saisies redondants (enjeu managérial) ;
- maîtriser les risques associés, qu'ils soient budgétaires, juridiques ou comptables :
 - Améliorer la visibilité et la lisibilité du processus dépense par la mise en cohérence des acteurs, des règles et des procédures.
 - Mieux maîtriser les délais de paiement par un meilleur accompagnement tout au long du processus (exemple : binômes de gestionnaires « dépense » dédiés à des groupes d'unités). La maîtrise des délais dépend de la fluidité du processus retenu (éviter les contrôles redondants, les allers-retours, les multiples saisies,...) et de l'organisation sur laquelle ce processus s'adosse.
 - Professionnaliser davantage les gestionnaires pour optimiser les fonctions de conseil et d'expertise.
 - Savoir mieux situer son activité (passer un bon commande, produire une restitution financière,...) dans l'ensemble des processus financiers (capacité à comprendre sa tâche dans le cadre du processus d'ensemble, pour pouvoir ensuite évoluer.
 - Adapter l'organisation d'ensemble à une reconfiguration de type « front office/back office ». La limitation à deux niveaux de gestion est un facteur de qualité de service pour les unités de recherche qui doivent pouvoir s'adresser à un guichet unique.

4 - CONTRAINTES À SURMONTER ET ACTIONS PROPOSÉES

L'interprétation des dispositions de l'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005, pour ce qui concerne le périmètre des achats de fournitures et services destinés à la conduite des activités de recherche. Le CNRS a une interprétation extensive et considère que tous les achats effectués exclusivement pour les laboratoires de recherche sont destinés à l'activité de recherche. Les établissements ont des interprétations souvent plus restrictives et variables d'un établissement à l'autre.

Action proposée : délibération du conseil d'administration de l'établissement conférant aux dépenses réalisées par les unités de recherche, le caractère d'achat scientifique au sens du décret du 25 avril 2007 et fixant le niveau d'appréciation des besoins au niveau de chaque unité de recherche.

Le cadre juridique différent entre le CNRS et les établissements en matière de délégation de pouvoir et/ou de signature. Pour le CNRS, le directeur d'unité est non seulement PRM (délégation de pouvoir) pour son unité jusqu'au seuil des procédures formalisées, mais également bénéficiaire d'une délégation de signature de l'ordonnateur secondaire.

Au sein des établissements, les directeurs d'unités peuvent bénéficier d'une délégation de signature du président. Ce dernier peut, par ailleurs, déléguer sa signature aux personnels de catégorie A placés sous sa responsabilité, ce qui ne permet pas, sauf dans l'hypothèse de la délégation globale de gestion, d'accorder une délégation de signature aux agents de catégorie A du CNRS.

Action proposée : délégation de signature au directeur d'unité jusqu'au seuil en vigueur pour les achats scientifiques.

L'impossible mutualisation des fonctions d'agent comptable d'un établissement et d'une délégation régionale du CNRS. Toutefois la coexistence de deux agents comptables n'intervient que lors de la mise en paiement.

Action proposée : rédiger un protocole validant les modalités de contrôle (a posteriori) et permettant pour les agents comptables de sécuriser l'harmonisation des règles de gestion.

Le contrôle et l'audit internes, corollaires nécessaires à l'accroissement des responsabilités au niveau des unités de recherche, sont prévus et organisés par le CNRS mais encore très peu développés (voire inexistant) dans les établissements.

Action proposée : mettre en place et/ou développer, à court terme, dans les établissements, le contrôle et l'audit internes, en priorité dans le secteur financier et comptable. Cette action s'impose désormais aux établissements dans le cadre de la certification des comptes et de l'intervention, de ce fait, obligatoire des commissaires aux comptes.

Deux outils de gestion financière et comptable qui impliquent deux (voire trois et davantage) saisies, suivis et reporting distincts des crédits et des dépenses.

Action proposée : dans le cadre de la réingénierie des processus, éliminer toutes les redondances (double saisie de la facture coté CNRS, quatre saisies des RIB,...).

5 - EXEMPLES D'OUTILS POSSIBLES

- La nécessité de prévoir un outil commun ou des outils interopérables de GFC entre le CNRS et les établissements, même si leur absence n'est pas en soi un obstacle à l'harmonisation des processus.
- L'enjeu de la dématérialisation des factures est commun aux deux établissements. En matière de dématérialisation de l'achat, le CNRS est en avance sur les établissements pour la modernisation des moyens de paiement. En matière de dématérialisation des factures, les établissements en sont au même point d'avancement.
- L'adoption d'une arborescence budgétaire et financière commune au sein de l'unité de recherche (cf. refonte en cours du dialogue de gestion au CNRS avec une valorisation des destinations des crédits par rapport à l'origine des crédits et donc un alignement sur les règles et pratiques en vigueur dans les établissements; travail en commun sur les centres financiers retenus au sein des unités de recherche...).

- L'harmonisation des « outils » de production de tableaux de bord ou, *a minima*, des maquettes de tableaux de bord pour faciliter le reporting pour les unités de recherche.

6 - RECOMMANDATIONS

- Adopter le point de vue « usager » du directeur d'unité pour mettre en œuvre l'offre de services, notamment sur la pertinence et la lisibilité des restitutions (mes ressources / mon disponible).
- Mettre en place, sur un site, un service facturier commun pour la recherche positionné au niveau du back office prévu sur la PSP. Placé sous l'autorité de l'agent comptable, il est chargé de centraliser la réception des factures.
- Diffuser une culture « lolfienne » de gestion qui est à la fois : une gestion prévisionnelle (nécessité d'un échéancier prévisionnel des dépenses permettant le suivi), pilotée (par la mesure des écarts entre le prévisionnel et l'engagé) et responsable (rendre compte de l'utilisation faite des ressources), d'un budget consolidé (toutes sources de financement confondues).
- Engager, aux niveaux national et local, une réflexion prioritaire sur des outils informatiques de partage des données (financières, RH,...) entre les deux établissements, dans les conditions existantes et engager, à court terme au niveau national, les travaux de développement d'un logiciel de gestion partagé.



FICHE 4

LES MISSIONS

1 - MISSION ET CHAMP D'APPLICATION

Une mission se définit quand une personne est amenée à se déplacer hors de son lieu de travail habituel et de sa résidence familiale, pour le compte d'un établissement qui est soit le sien, soit un établissement qui organise son déplacement.

La mission est initiée par l'engagement juridique (signature de l'ordre de mission) et se poursuit jusqu'au remboursement par le comptable, des frais engagés par la personne bénéficiant d'un ordre de mission (OM).

La mutualisation concerne le traitement administratif et financier de l'ordre de mission et de l'état de frais.

2 - DESCRIPTION DE L'EXISTANT ET DES ACTEURS INTERVENANT DANS L'ORGANISATION ACTUELLE

Le traitement administratif et financier de l'ordre de mission concerne les quatre étapes suivantes : l'établissement et la signature de l'ordre de mission, le traitement de l'état de frais, la validation de l'état de frais et, enfin, le paiement. À l'exception de la dernière étape, le paiement, qui relève de la responsabilité de l'agent comptable, les acteurs des autres étapes varient, en fonction des modalités d'organisation administrative et ce, de manière encore plus marquée pour les établissements. A ce jour, les acteurs identifiés sont l'unité de recherche, la composante, le service financier.

Actuellement, les différences majeures entre le CNRS et les établissements et également entre les établissements apparaissent :

- aux niveaux de délégation de signature ;
- au nombre et au positionnement des acteurs ;
- aux modalités d'organisation des contrôles ;
- aux outils.

3 - OBJECTIFS ET GAINS ATTENDUS

- Améliorer la visibilité et la lisibilité du traitement de l'OM, par l'identification claire d'acteurs, de règles et de procédures communes aux EPST et aux EPSCP.
- Réduire les délais de signature et de traitement d'un OM.
- Mieux maîtriser et harmoniser les délais de remboursement.
- Professionnaliser davantage les gestionnaires, pour optimiser les fonctions de conseil et d'expertise.
- Sécuriser les déplacements à l'étranger de tous les agents, quel que soit l'établissement assurant la prise en charge financière du déplacement.

4 - CONTRAINTES À SURMONTER ET ACTIONS PROPOSÉES

- Cadre juridique différent entre le CNRS et les établissements en matière de délégation de signature.

Au CNRS

Le délégué régional, ordonnateur secondaire, délègue sa signature au directeur de l'unité de recherche et, à sa demande, à toute personne compétente affectée dans l'unité.

Pour l'établissement,

Les directeurs d'unités bénéficient de la délégation de signature du président.. Ce dernier peut, par ailleurs, déléguer sa signature aux personnels de catégorie A placés sous sa responsabilité, ce qui ne permet pas, sauf dans l'hypothèse de la délégation globale de gestion, d'accorder une délégation de signature aux agents de catégorie A du CNRS.

En outre, dans les établissements, les enseignants-chercheurs sont rattachés à une composante pour leur mission d'enseignement. La compétence du directeur de composante, en terme de signature de l'OM, est nécessairement une question soulevée.

Action proposée : dans les établissements, délégation de signature pour les OM aux directeurs des unités de recherche pour les déplacements relevant de la mission de recherche des enseignants-chercheurs, avec information systématique et obligatoire du directeur de la composante concernée.

- Harmonisation des règles de gestion en matière de traitement de l'état de frais

Les politiques de voyage et de remboursement des frais de déplacement ne sont pas homogènes entre le CNRS et les établissements, ni entre les établissements. Cette situation complexifie, sans pour autant l'empêcher, la mutualisation de la gestion des frais de déplacement.

La modernisation de la gestion au CNRS a conduit l'établissement, à laisser aux directeurs d'unités la responsabilité d'accepter ou de refuser les dépenses présentées par un missionnaire sur son état de frais. Il lui appartient cependant de veiller au respect de la réglementation interne au CNRS (s'agissant par exemple du remboursement des frais de taxi ou encore de l'utilisation du véhicule personnel).

Par ailleurs, le CNRS a souhaité développer la monétique, dans le but de simplifier les déplacements professionnels des chercheurs. S'agissant d'opérations concernant directement la trésorerie des établissements, il est impératif que la mise en place de nouveaux moyens de paiement, fasse l'objet d'un protocole d'accord entre les agents comptables des établissements et que des procédures de contrôle interne soient arrêtées.

Action proposée :

- Réduire les délais par la signature de l'état de frais par l'agent, au retour de sa mission, sans co-signature d'une autorité administrative.
- Accélérer les délais de transmission des documents, par la conservation du nombre maximal de pièces justificatives au niveau de l'unité de recherche.
- Rechercher une harmonisation des modalités de remboursement des frais de déplacement
- Mettre en place des outils communs de dématérialisation des états de frais, permettant d'éviter les ressaisies dans les systèmes d'information de chacun des établissements.

- Le contrôle et l'audit internes, corollaires nécessaires à l'accroissement des responsabilités au niveau des UR ou d'une plateforme de services partagés (signature des OM, conservation des pièces justificatives).

Action proposée : mettre en place et/ou développer à court terme dans les établissements, le contrôle et l'audit internes, en priorité dans le secteur financier et comptable. Cette action s'impose désormais aux établissements passés aux RCE et soumis à la certification de leurs comptes et à l'intervention, de ce fait obligatoire, des commissaires aux comptes.

- Des niveaux de remboursements différents

Action proposée : aligner les niveaux de remboursement par les établissements, dans le respect de la réglementation en vigueur.

- Pour les déplacements à l'étranger : le niveau de sécurisation et d'assurance des missionnaires du CNRS est supérieur à celui des établissements, notamment pour les déplacements prévus dans les zones sensibles identifiées par le ministère des affaires étrangères.

Action proposée : pour les établissements, inciter à la souscription d'une assurance rapatriement pour les missions à l'étranger. Pour le contrôle a priori des déplacements prévus dans des zones "sensibles", la solution est plus compliquée à mettre en œuvre (rôle du fonctionnaire de sécurité-défense; informations internes transmises aux présidents et prévoyant le refus de signature de l'ordre de mission pour les déplacements dans certains pays,...).

5 - EXEMPLE D'OUTILS POSSIBLES

- Outils de réservation en ligne pour les déplacements professionnels.
- Marché national commun.
- Dématérialisation de l'ordre de mission et de l'état de frais.

6 - RECOMMANDATIONS

La convergence des règles de gestion en matière de traitement des missions et l'acquisition d'un outil de réservation en ligne commun faciliteraient la vie des unités.



FICHE 5

L'ACHAT

1 - MISSION ET CHAMP D'APPLICATION

Disposer d'une structure mutualisée pour l'achat scientifique², avec la mise en place d'une politique d'achat unique.

Plateformes de services regroupant certains personnels affectés à l'achat : ceux des établissements et ceux des délégations régionales du CNRS.

L'objectif est de :

- garantir dans les meilleures conditions la satisfaction des besoins de la recherche par un achat efficace ;
- garantir la sécurité juridique de l'achat ;
- optimiser le coût des achats courants ;
- intégrer à la stratégie de l'achat, l'objectif de développement durable.

2 - DESCRIPTION DE L'EXISTANT ET DES ACTEURS INTERVENANT DANS L'ORGANISATION ACTUELLE

2.1 - ÉTABLISSEMENTS

Au sein des EPSCP, l'organisation des achats est protéiforme. Selon le constat établi par l'IGAENR, « de multiples acteurs forment la chaîne de l'achat, de la définition du besoin à l'approvisionnement. Certains sont clairement identifiés et dédiés à temps complet à une fonction comme les juristes des bureaux des marchés, d'autres sont des agents polyvalents et répartis dans les unités de recherche et d'enseignement, d'autres enfin exercent d'autres fonctions et sont amenés, en fonction de leurs besoins, à rédiger des cahiers des charges techniques ou à suivre l'exécution de marchés... ».

Les directions, services achats ou marchés sont souvent rattachés aux fonctions juridiques ou financières dans les EPSCP.

Cette fonction concentre souvent un faible nombre d'agents.

2.2 - CNRS

Les effectifs dédiés à la fonction achat restent modestes au regard des enjeux financiers.

Les formations achats en délégation régionale sont souvent rattachées aux services financiers sous la responsabilité du chef de service, agent comptable secondaire.

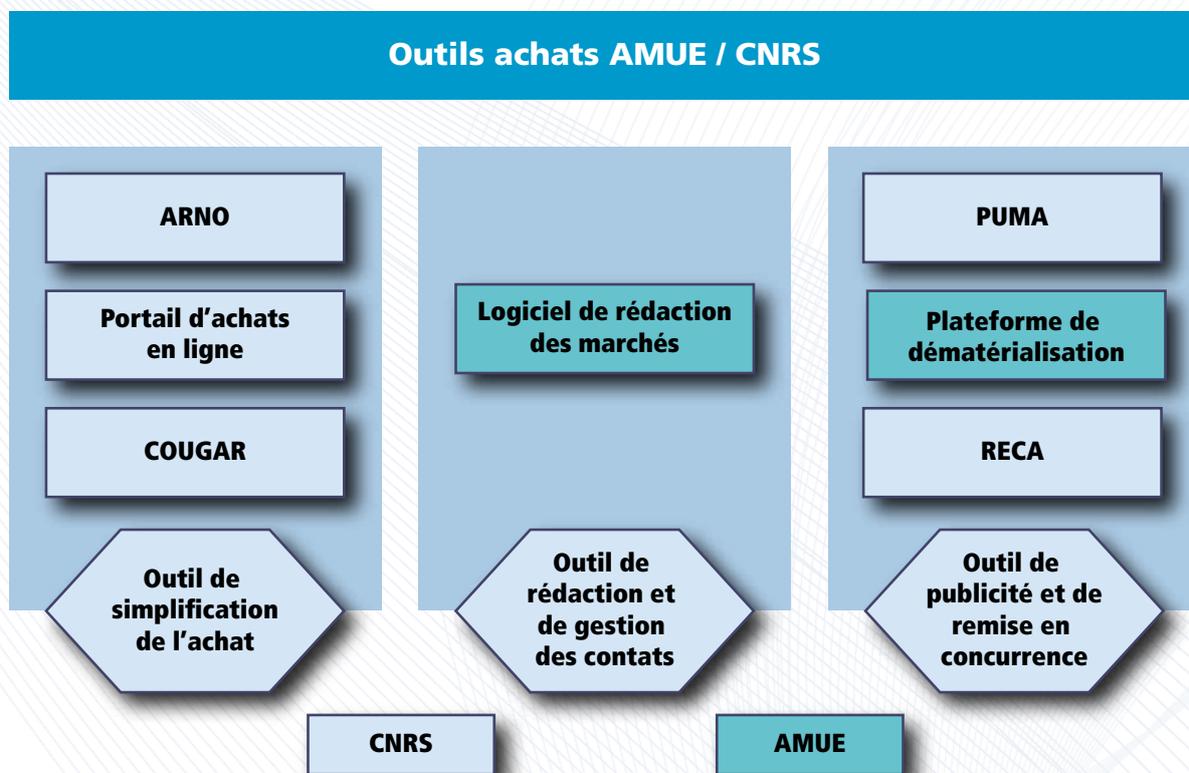
La mise en œuvre de ces choix s'appuie depuis plusieurs années sur la construction d'un système d'information et la fabrication d'outils destinés à faciliter l'achat et à le sécuriser (ARNO, COUGUAR, PUMA).

2 *Définition de l'achat* : Activité du processus « achat et approvisionnement » permettant de définir le cadre contractuel dans lequel un organisme pourra acquérir un produit ou un service en échange d'une contrepartie financière.

Définition de la politique d'achat : La politique d'achat est la déclinaison de la politique générale de l'organisme pour ce qui concerne les activités liées aux achats et approvisionnements. [...] La politique d'achat fixe des objectifs généraux à terme. [...] La politique d'achat est approuvée par la direction générale de l'organisme.

Sources : fascicule AFNOR FD X50-128 *Outils de management – lignes directrices pour le processus achat et approvisionnement*, version mai 2003.

Particularité : les achats de fournitures et services destinés à la conduite des activités de recherche, sont soumis aux dispositions de l'ordonnance de 2005 : « sont considérés comme destinés à l'activité de recherche tous les achats effectués exclusivement pour les unités de recherche, ou de service, quelle que soit la personne qui réalise les procédures d'achat et la nature de ces derniers ». Certains établissements ont adopté le même dispositif.



3 - OBJECTIFS ET GAINS ATTENDUS

La première étape est d'aboutir à un périmètre commun des achats dits « recherche » qui relèverait des dispositions de l'ordonnance et de déterminer ainsi une politique d'achat commune.

La seconde étape serait d'aboutir à une mutualisation des fonctions achat, en associant les agents des universités et ceux des délégations régionales du CNRS, qui s'assureraient ainsi de la réactivité de l'achat grâce à un guichet unique au service des laboratoires.

La collaboration et l'échange des pratiques doivent permettre une montée en compétences dans le domaine de l'achat, qui participe à la professionnalisation attendue de cette fonction.

Le regroupement des achats au sein d'une même structure conduira également, à terme, à une économie d'échelle, principalement pour les achats récurrents et à une plus grande efficacité du dispositif.

4 - CONTRAINTES À SURMONTER ET ACTIONS PROPOSÉES

La loi de programme dite pour la recherche du 18 avril 2006, a homogénéisé et assoupli les règles d'achat destinées à la conduite des activités de recherche des ESPCP et EPST, en les soumettant aux dispositions de l'ordonnance n° 2005-649 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics, afin de faciliter la réalisation des activités de recherche.

Il appartient donc aux EPSCP de choisir de recourir, pour ce type d'achats dits « recherche », aux dispositions de l'ordonnance ci-dessus mentionnée et de déterminer notamment le niveau de définition des besoins, le périmètre des achats soumis aux dispositions de l'ordonnance, ainsi que les procédures de publicité et de mise en concurrence.

Les établissements et le CNRS ont, en général, une définition différente des achats dits « recherche ». En effet, certains EPSCP limitent le périmètre des achats relevant de l'ordonnance, adoptant ainsi une définition restrictive de cette notion.

Pour certains EPSCP, les achats dits « recherche » sont limités aux seuls achats effectués sur crédits universitaires affectés aux unités de recherche. Les achats hors de ce périmètre demeurent soumis aux dispositions du code des marchés publics.

Un rapprochement de ces pratiques est nécessaire si les établissements veulent, à terme, créer un service achat unifié.

Contraintes/obstacles	Actions
<ul style="list-style-type: none"> • Achats soumis à deux régimes différents : CMP et ordonnance 	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonisation des procédures de gestion
<ul style="list-style-type: none"> • Nomenclatures différentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption d'une nomenclature commune EPSCP/CNRS • Nomenclature commune en cours d'élaboration
<ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance de la gouvernance des enjeux de l'achat 	<ul style="list-style-type: none"> • Action de sensibilisation • Cartographier les achats de chaque structure • Cibler les achats à fort enjeu • Management des enjeux et des risques
<ul style="list-style-type: none"> • Achats en dehors du périmètre des achats dits recherche pour les EPSCP 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption par les EPSCP d'une définition large des achats dits recherche
<ul style="list-style-type: none"> • Des systèmes d'information financier et comptable différents 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un outil de gestion unique pour connaître l'ensemble des achats effectués par les unités de recherche
<ul style="list-style-type: none"> • Procédures de contrôle a priori et a posteriori 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie d'audit commune • Plan d'actions couvrant plusieurs exercices, contrôles à effectuer dans les unités disposant de crédits importants
<ul style="list-style-type: none"> • Régime des délégations de signature et de pouvoir 	<ul style="list-style-type: none"> • Généraliser la délégation de signature à tous les directeurs d'unité jusqu'au seuil formalisé des marchés³
<ul style="list-style-type: none"> • La mise en place de solutions monétiques dans les établissements se fait à des rythmes variables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire évoluer l'organisation interne des EPSCP pour permettre la généralisation des cartes achat et affaires. • Mise en place par l'Amue d'un accord cadre relatif aux solutions monétiques.

5 - EXEMPLES D'OUTILS POSSIBLES

Certains outils peuvent être mutualisés, voire mis en place de manière conjointe.

5.1 - EXEMPLE DES SOLUTIONS MONÉTIQUES

Outils	Caractéristiques	Finalités
La carte affaires ou carte corporate	Carte à débit différé Adossée au compte personnel du porteur Utilisable en France et à l'étranger Permet d'effectuer des paiements et des retraits d'espèces Exemple au CNRS : Attribuée sur demande du directeur d'unité, aux agents CNRS ou non-CNRS, s'ils partent en mission au titre du CNRS.	Elle vise à couvrir l'ensemble des dépenses professionnelles des agents au cours de leurs missions (frais d'hébergement, de restauration, dépenses annexes : frais de documentation scientifique sur le lieu de mission et le cas échéant, les frais de transport. Elle remplace les avances sur mission : les agents sont remboursés avant que les montants dépensés ne soient prélevés de leur compte (débit différé). Remboursement de l'hébergement Prise en charge du coût de fonctionnement de la carte par l'établissement

³ Article L 732-2 du Code de l'Éducation

Outils	Caractéristiques	Finalités
Carte Achat	Carte bancaire classique Adossée à un compte de l'établissement tenu par l'agent comptable Nominative et estampillée au nom de l'établissement S'utilise auprès de tous les commerçants ou sites de vente à distance C'est une carte de paiement (elle ne permet donc pas les retraits d'espèces)	Achats pour des montants fixés par l'établissement, chaque fois que l'utilisation de la carte simplifie l'acte d'achat Utilisable pour les achats en ligne ou les achats de proximité (puce + code secret) Rapidité des transactions Efficacité de l'achat public
Carte logée	Utilisée dans le cadre des marchés de titres de transport et de prestations hôtelières Carte « virtuelle » - compte ouvert au nom de l'établissement auprès d'un opérateur bancaire La carte est « logée » à l'agence de voyage qui passe des transactions sur un compte, chaque fois qu'elle délivre une prestation.	Flux dématérialisés Accès à l'information sur le web Factures dématérialisées sous forme de relevés d'opérations « ROP » récapitulant les transactions d'un mois donné.

Mettre en place le cadre juridique : passation des marchés nécessaires (agences de voyage, opérateur bancaire qui assure le prépaiement des prestations).
Harmonisation des règles en matière de remboursement des frais de déplacement des EPSCP et du CNRS.

5.2 - EXEMPLE DE GROUPEMENTS DE COMMANDES

Le groupement de commande MATINFO 3, composé de certains EPST, dont le CNRS et de l'Amue, en tant que centrale d'achats pour le bénéfice de ses adhérents, permettra de passer commandes auprès de fournisseurs sélectionnés lors d'une procédure de marchés publics pour l'acquisition de matériels informatiques (micro ordinateurs, serveurs,...) à partir de juillet 2013.

5.3 - PARTAGE DE BONNES PRATIQUES

Rédaction de guides, organisation de conférences communes.

6 - RECOMMANDATIONS

- Définir un plan de développement des outils monétiques et définir les cibles d'actes de gestion effectués avec ces outils.
- Développer les groupements de commande, aussi souvent que possible.
- Mettre en place une structure des achats à un niveau décisionnel, conformément aux recommandations du Service des Achats de l'Etat (SAE).
- Envisager, à terme, la création d'un service achat unifié.

FICHE 6

L'INVENTAIRE ET LE SUIVI DU PATRIMOINE MOBILIER

1 - MISSION ET CHAMP D'APPLICATION

Les équipements acquis par les laboratoires en investissement (patrimoine immobilisé) sont inscrits à l'inventaire de l'établissement ayant supporté la charge de la dépense.

La présente fiche se limite au suivi du patrimoine mobilier, soit principalement les équipements scientifiques, depuis l'enregistrement par composant à l'inventaire jusqu'à la sortie du bien en passant par la programmation financière des gros entretiens ; la phase de l'entretien se conduit en collaboration avec les services chargés du budget.

Les opérations sur bâtiment sont exclues de la présente fiche.

2 - DESCRIPTION DE L'EXISTANT ET DES ACTEURS INTERVENANT DANS L'ORGANISATION ACTUELLE

Les laboratoires disposent de matériels et d'équipements scientifiques acquis sur les budgets de chacune de leur tutelle. Les compléments d'équipement ou le gros entretien (qu'on peut appeler « jouvence » pour le distinguer de la maintenance annuelle), sont prévus au fil de l'eau.

Les charges d'entretien et les compléments d'équipement sont, en principe, supportés par l'établissement tutelle qui a supporté la dépense initiale d'investissement et à l'actif duquel est inscrit le bien. Ces charges pèsent sur le budget des unités.

En général, le calcul de l'amortissement et l'enregistrement de la charge afférente ne pèsent pas sur les crédits alloués aux unités (au CNRS, l'amortissement n'est pas une charge budgétaire : l'équilibre budgétaire est calculé hors opérations d'ordre).

Les sorties d'inventaire sont assurées par un service central de la tutelle propriétaire du bien, à la demande de l'unité de recherche ; les modalités et les calendriers ne sont pas concertés entre les établissements et les organismes de recherche ; la procédure arrêtée par chaque tutelle, pour les biens qui la concernent, n'est pas toujours respectée, ce qui remet en question la qualité des comptes et donc leur certification par les commissaires aux comptes (CNRS et établissements en régime RCE). Des laboratoires suivent leur inventaire physique sur des outils en propre, qui ne sont pas interfacés avec les outils de leurs tutelles.

Par ailleurs, une instruction de la direction générale des finances publiques, datant de janvier 2006, impose un suivi des immobilisations par composant. Cela n'est pas appliqué à ce jour au CNRS (le projet est en cours de concrétisation pour les immeubles) et très rarement dans les établissements.

3 - OBJECTIFS ET GAINS ATTENDUS

Une offre de service concertée qui pourrait déboucher, à terme, sur un guichet unique, permettrait d'engager un vrai travail dans ce domaine. Les gains attendus se situent dans le domaine économique et financier et peuvent se décliner comme suit :

a) Programmation financière commune :

- Aboutir à une plus-value qualitative dans l'information financière, pour accompagner et/ou piloter la programmation des investissements et charges connexes de chaque unité de recherche.

- Mieux répondre aux appels à projet et améliorer la négociation des financements contractuels avec l'État, par une meilleure information sur les immobilisations des unités et leur suivi.
- Homogénéiser les process de programmation financière en matière d'acquisition de biens.

b) Contrôle interne

- Favoriser l'audit des procédures par les organismes de financement ou par les commissaires aux comptes, par l'instauration de procédures homogènes et par un suivi consolidé des immobilisations de chaque unité (et non éclaté en fonction de la tutelle).

c) Gestion du patrimoine mobilier

- Contribuer à un parc d'équipement de haute qualité et donc à grande plus-value scientifique, en facilitant la prévision budgétaire. L'indicateur financier du taux d'obsolescence doit, à terme, illustrer la valeur des équipements dont disposent les unités de recherche.
- Offrir un correspondant unique pour les sorties d'inventaire et les dossiers pour France Domaine et assurer la régularité des sorties d'inventaire.
- Garantir une cohérence de la valeur économique des équipements des unités de recherche, quelle que soit l'origine du financement.

4 - CONTRAINTES À SURMONTER

Le système d'information en matière de patrimoine n'est pas unique et n'est pas renseigné dans le respect de la réglementation de janvier 2006. Les données liées à l'inventaire figurent donc dans plusieurs outils ; il reste néanmoins possible de travailler, à partir d'extractions, sous format Excel.

La mise en œuvre du suivi par composants est complexe : la typologie des équipements est bien plus variée que le plan de comptes (catégories), les critères doivent être concertés préalablement à l'enregistrement par composants. L'analyse des équipements et de leurs conditions d'entretien peut servir à la définition des composants. Cette stratégie, à conduire en collaboration active avec les unités de recherche, permettrait de surmonter l'écueil d'une définition inadaptée des critères.

S'il n'existe pas de service « sortie d'inventaire » ou de correspondant dédié au sein des tutelles concernées, il importe de définir les moyens nécessaires en complément de la procédure appliquée.

5 - EXEMPLES D'OUTILS POSSIBLES.

Application informatisée d'inventaire mise en place dans les unités et interfacée avec les logiciels de gestion des partenaires.

6 - RECOMMANDATIONS

Un correspondant unique dédié au sein des tutelles pourrait être désigné.

Au préalable, un groupe de travail mérite d'être constitué pour le suivi par composants, d'une part, et la sortie d'inventaire, d'autre part. Ces deux étapes de gestion sont indépendantes l'une de l'autre et aucun motif technique ne peut desservir l'avancée de chaque chantier. De même pour la programmation financière, le projet peut être envisagé indépendamment du lancement ou de l'avancée des deux autres.

La mutualisation du suivi de l'actif des unités de recherche prendra néanmoins toute sa valeur si les trois aspects sont examinés simultanément, car ils combinent le meilleur emploi des ressources avec la mise en œuvre réglementaire d'une gestion de l'inventaire renouvelée.

FICHE 7

LA FORMATION PERMANENTE

1 - MISSION ET CHAMP D'APPLICATION

La mission vise à développer une offre unique dans le domaine de la formation continue des personnels, reposant sur une ingénierie et un conseil en formation professionnelle communs.

Le champ d'application concerne les personnels des établissements contribuant directement ou indirectement à la recherche.

2 - DESCRIPTION DE L'EXISTANT ET DES ACTEURS INTERVENANT DANS L'ORGANISATION ACTUELLE

	Établissements d'enseignement supérieur	CNRS
ACTEURS	<ul style="list-style-type: none"> • Service formation et concours : il est le plus souvent intégré à la DRH, parfois distinct. • Il existe parfois des correspondants de formation dans les composantes. • Le vice président des personnels est en charge de ce domaine. • Diverses commissions consultatives sont compétentes. • Il existe une offre de formation proposée par l'agence de mutualisation des universités et établissements (AMUE) et l'école supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESEN). 	<ul style="list-style-type: none"> • Délégations régionales : elles sont chargées de la mise en œuvre opérationnelle, au sein des services de ressources humaines (SRH). Parfois les conseillers en formation sont aussi conseillers en orientation et carrière (conseillers RH). • Siège : un service national de la formation définit les grandes orientations (plan triennal) et décide des actions nationales, en lien avec les instituts scientifiques pour les formations scientifiques et technologiques nationales. • Unités : les correspondants formation sont en charge du recueil des besoins et de la formalisation des plans de formation d'unités (PFU). • Existence d'un Institut du management pour la formation des cadres de haut niveau. • Commissions consultatives compétentes : commissions régionales de formation permanente et commission nationale de formation permanente.
BÉNÉFICIAIRES	<ul style="list-style-type: none"> • Personnels BIATOS, principalement permanents. • Souvent : personnels enseignants-chercheurs et personnels non permanents. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personnels chercheurs, ingénieurs et techniciens. • Personnels permanents et non permanents.
BUDGET	<ul style="list-style-type: none"> • Budget propre voté en CA. • Pourcentage de la masse salariale variable → financement limité. • N'inclut pas le financement des écoles thématiques (subventions votées à part). 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget propre voté en CA. • 3% de la masse salariale. • Réparti entre actions nationales et actions régionales. • Inclut le financement des écoles thématiques.
TYPOLOGIE	<ul style="list-style-type: none"> • Généralement : formations de type T1 adaptation au poste de travail prédominantes ; existence de formations de type T2 et T3 dans une moindre mesure. • Majorité de formations collectives. • DIF mis en œuvre selon les contextes. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 typologies des formations : T1 adaptation au poste de travail (formations nationales et régionales) ; T2 développement des compétences (principalement au niveau régional) ; T3 développement personnel (niveau régional). • DIF mis en œuvre en alternance avec la FP. • Formations collectives et formations individuelles.

	Établissements d'enseignement supérieur	CNRS
MODALITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Plan annuel de formation d'établissement élaboré par le service de formation. • Recueil des besoins très variable selon la présence de correspondants. • Le recours aux formateurs internes très développé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formations régionales : recueil des besoins par les PFU, consolidé par les délégations. • Formations nationales : actions nationales de formation élaborées par la DRH avec les instituts scientifiques ou adossées aux grandes orientations de l'établissement. • Le recours aux formateurs internes est développé.
RÉGLEMENTATION	<ul style="list-style-type: none"> • Commune 	<ul style="list-style-type: none"> • Commune

3 - OBJECTIFS ET GAINS ATTENDUS

3.1 - SIMPLIFIER L'ACCÈS À LA FORMATION ET AUX PROCÉDURES :

- proposer un guichet unique aux directeurs d'unité et aux agents à former ;
- développer une offre de formation unique pour tous les personnels, quelle que soit leur origine ;
- définir une ingénierie commune et la mettre en œuvre selon des procédures identiques dans les deux établissements partenaires.

3.2 - AMÉLIORER LA QUALITÉ DES FORMATIONS :

- mettre en place des formations intégrées aux outils et aux process communs ;
- mieux adapter l'offre de formation à la professionnalisation des personnels des unités mixtes, qui s'appuie sur un seul plan de formation d'unité (PFU) et donc un recueil unique de tous les besoins ;
- favoriser l'acquisition d'une culture commune au sein des unités (outils, procédures, environnement scientifique) ;
- élargir l'offre de formation dans le domaine scientifique et technique, reposant sur une veille commune en matière de besoins.

3.3 - OPTIMISER LES RESSOURCES :

- réduire les coûts de recours aux prestataires extérieurs en centralisant les demandes ;
- développer les formations collectives et en conséquence, pouvoir proposer les formations à des effectifs plus importants ;
- optimiser les frais d'organisation logistique, notamment en exploitant les capacités d'accueil des établissements en termes de salles par exemple ;
- accroître le recours aux formateurs internes, notamment des établissements.

3.4 - AMÉLIORER LE TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION

- augmenter l'offre de formation au profit des enseignants-chercheurs ;
- augmenter le nombre de personnels formés dans les deux établissements.

3.5 - AMÉLIORER LA QUALIFICATION DES AGENTS

- développer les compétences en matière de gestion de la recherche dans les laboratoires, en travaillant sur une meilleure professionnalisation des personnels ;
- améliorer l'adaptabilité des agents aux évolutions réglementaires et à l'organisation de la recherche.

4 - CONTRAINTES À SURMONTER ET ACTIONS PROPOSÉES

Contraintes	Actions proposées	Points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> Existence d'une plateforme mutualisée propre à l'un des partenaires sur un site. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapprochement entre les établissements concernés par le périmètre de la plateforme déjà existante. 	
<ul style="list-style-type: none"> Déséquilibre des ressources consacrées par chaque partenaire à la politique de formation (personnels, financements, positionnement de l'activité de formation dans la dynamique RH). 	<ul style="list-style-type: none"> Veiller à l'équilibre des engagements des partenaires. Renforcer la politique formation comme un enjeu de la politique RH. 	<ul style="list-style-type: none"> Effort financier à fournir par les établissements.
<ul style="list-style-type: none"> Éloignement géographique des personnels. 	<ul style="list-style-type: none"> Prévoir plusieurs sites pour les actions de formation. Multiplier le recours aux modalités de formation à distance. 	
<ul style="list-style-type: none"> Articulation, pour l'établissement, entre la politique de formation des personnels contribuant directement ou indirectement à la recherche et celle proposée aux autres personnels (contribuant à l'activité de formation); différence de traitement. 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer la pertinence d'une plateforme à champ d'application restreint aux seuls agents des unités de recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> Veiller aux impacts RH. Veiller au dialogue social.
<ul style="list-style-type: none"> Liens existants ou non entre conseil en formation et conseil en orientation et carrière (conseil RH). 	<ul style="list-style-type: none"> Définir finement les missions propres à chaque type d'accompagnement, les circuits d'intervention et les périmètres d'action correspondants. 	
<ul style="list-style-type: none"> Absence d'outils informatiques communs (Lagaf vs Sirhus formation). 	<ul style="list-style-type: none"> Développer des interfaces de communication, ou un outil commun. 	
<ul style="list-style-type: none"> Différences de process (arbitrage des demandes de formation, recueil des besoins, dispositifs d'ingénierie). 	<ul style="list-style-type: none"> Harmoniser les process. 	

5 - EXEMPLES D'OUTILS POSSIBLES

- Plateforme collaborative de travail avec boîte à outils (réalisation du PFU);
- Convention type de création de la fonction mutualisée;
- Guide des pratiques et procédures;
- Site web commun.

6 - RECOMMANDATIONS

- Envisager un périmètre plus restreint : par l'objet par exemple (formation scientifique et technique uniquement) ou plus large (champ d'application à l'ensemble des personnels, mais à objet spécifique comme les formations bureautiques par ex);
- Étudier la mutualisation avec les autres partenaires présents (autres EPST, grandes écoles par exemple);
- Concevoir *a minima*, comme une première étape, la création d'un partenariat simple (convention) et le développement d'actions de formation conçues en commun.



FICHE 8

LA SANTE AU TRAVAIL

1 - MISSION ET CHAMP D'APPLICATION

La mission consiste à développer un service unique de santé au travail, s'appuyant sur des pratiques communes en termes de visites de laboratoire, d'études des postes de travail et de suivi de la santé des agents.

Le champ d'application s'adresse aux personnels contribuant directement ou indirectement à la recherche et travaillant dans les unités mixtes de recherche.

2 - DESCRIPTION DE L'EXISTANT ET DES ACTEURS INTERVENANT DANS L'ORGANISATION ACTUELLE

	Établissements d'enseignement supérieur	CNRS
ACTEURS	<ul style="list-style-type: none"> Service de médecine : il est distinct du service de la médecine étudiante. Il est rattaché le plus souvent au DGS, rarement à la DRH. Il existe parfois un service de médecine commun à plusieurs établissements. 	<ul style="list-style-type: none"> Délégation régionale : le médecin est rattaché au délégué régional et le service de santé selon les cas au DR ou au SRH. Siège : existence de la coordination nationale de la médecine de prévention, en charge de la définition de la politique nationale de santé au travail, et du suivi du statut des médecins salariés du CNRS. Elle est rattachée à la DRH.
	<ul style="list-style-type: none"> Nombreuses conventions entre les établissements et les EPST. 	
BÉNÉFICIAIRES	<ul style="list-style-type: none"> Tous les personnels rémunérés par les établissements. 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les personnels rémunérés par le CNRS.
RESSOURCES	<ul style="list-style-type: none"> Variable selon les établissements Pas toujours de personnel infirmier, rarement de secrétariat. 	<ul style="list-style-type: none"> Dans chaque délégation : au moins, un médecin et un personnel infirmier, parfois salariés du CNRS, parfois salariés d'un prestataire de service externe. Un secrétariat dans chaque service.
MISSIONS	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des conditions de vie et de travail dans les services ; Adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail, à la physiologie humaine ; Protection des agents contre l'ensemble des nuisances et les risques d'accidents de service ou de maladie professionnelle ou à caractère professionnel ; Information sanitaire. 	
MODALITÉS	<ul style="list-style-type: none"> Variable selon les contextes. Le même décret s'applique aux établissements. 	<p>Le temps minimal que le médecin de prévention doit consacrer à ses missions est fixé à une heure par mois pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> vingt fonctionnaires ou agents publics non titulaires ; quinze ouvriers ; dix fonctionnaires, agents publics non titulaires ou ouvriers visés à l'article 24. soit 1 500 agents maximum par médecin de prévention.
RÉGLEMENTATION	<ul style="list-style-type: none"> Décret 82-453. Réglementation commune. 	

3 - OBJECTIFS ET GAINS ATTENDUS

- Rationaliser et homogénéiser le suivi médical des agents appartenant à une unité mixte de recherche.
- Simplifier les interventions, en désignant un interlocuteur médical unique lors des visites de laboratoire, des études de postes, des CHSCT.
- Développer la professionnalisation des médecins et infirmiers sur les risques spécifiques aux domaines de la recherche.

4 - CONTRAINTES À SURMONTER ET ACTIONS PROPOSÉES

Contraintes	Actions proposées
<ul style="list-style-type: none">• Hétérogénéité du suivi médical, pas de logiciel médical commun, pas d'interfaçage au SIRH.	<ul style="list-style-type: none">• Définir une politique commune de suivi médical et d'activité de tiers temps.
<ul style="list-style-type: none">• Suivi médical des agents légalement de la responsabilité de l'organisme employeur.	<ul style="list-style-type: none">• Prévoir une convention de partenariat permettant la fixation des règles de suivi par l'employeur au service de médecine et un reporting régulier.
<ul style="list-style-type: none">• Définition d'un cahier des charges commun lors du recrutement d'un prestataire extérieur de médecine de prévention.	<ul style="list-style-type: none">• Insérer dans les appels d'offres pour le recrutement de prestataires de service de médecine, une obligation de report régulier et la possibilité pour l'employeur de définir les objectifs du médecin par lettre de mission.
<ul style="list-style-type: none">• Déséquilibre de la charge des médecins en termes d'effectifs à suivre, entre l'établissement et le CNRS.	<ul style="list-style-type: none">• Veiller à l'engagement de l'établissement sur les équilibres.

5 - EXEMPLES D'OUTILS POSSIBLES

Nécessité d'un outil de suivi médical commun, interfacé avec les SIRH.

6 - RECOMMANDATIONS

- Réfléchir ensemble au périmètre du service de santé au travail et aux effectifs à suivre pour un médecin et un personnel infirmier.
- Définir une grille de salaire commune pour les médecins.
- Élaborer une politique commune statutaire (CDD, CDI à temps incomplet, CDI).

FICHE 9

L'ACCUEIL DES COLLABORATEURS ÉTRANGERS

1 - MISSIONS ET CHAMP D'APPLICATION

La mission consiste d'une part à assurer l'accompagnement des collaborateurs étrangers dans leurs démarches préalables à l'embauche en favorisant les relations avec les institutions concernées (préfectures, sous-préfectures, consulats) et d'autre part d'assister les collaborateurs étrangers pour l'organisation de leur séjour en France : logement, pratique du français, intégration de la famille, assurances...

Le champ d'application concerne les salariés de nationalité autre que française et plus particulièrement non européens, permanents et contractuels.

2 - DESCRIPTION DE L'EXISTANT ET DES ACTEURS INTERVENANT DANS L'ORGANISATION ACTUELLE

Principe : tout ressortissant étranger ne relevant pas de l'union européenne doit remplir certaines conditions préalables pour pouvoir travailler en France.

Les acteurs du recrutement tels qu'identifiés dans chaque établissement accompagnent les futurs recrutés comme les recruteurs dans l'ensemble des démarches nécessaires à l'entrée et à l'installation sur le territoire.

Les principales démarches actuellement conduites par l'ensemble des établissements sont les suivantes :

- établissement des conventions d'accueil ;
- démarches administratives visant à l'obtention des titres de séjour et autorisations de travail, le cas échéant.

Les procédures définies par les préfectures ou sous-préfectures peuvent dans la pratique varier selon le contexte local :

- délivrance des titres conditionnée par la délivrance successive des documents nécessaires, ou sur constitution d'un dossier unique ;
- possibilité pour les acteurs RH d'accompagner le futur salarié en préfecture ou non ;
- existence ou non d'un guichet ou d'un accueil réservé aux scientifiques ou aux établissements.

Textes de référence :

- *Code du Travail : Art R5221-11 à R5221-16 ;*
- *Circulaire du 25 juin 2008 relative à l'organisation de l'immigration professionnelle.*

3 - OBJECTIFS ET GAINS ATTENDUS

Dans un contexte international de plus en plus disputé, l'attractivité des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et du CNRS exige d'assurer dans les meilleures conditions possibles l'accueil et l'accompagnement des collaborateurs étrangers, aussi bien à leur arrivée que pendant leur séjour.

L'objectif consiste à :

- faciliter les démarches des futurs salariés en construisant des partenariats ou relations privilégiées avec les institutions publiques concernées, dans les domaines suivants :
 - visa et titre de séjour ;
 - couverture santé ;

- assurances;
- compte bancaire;
- impôts;
-
- assister les agents étrangers dans leur installation en France, dans les domaines suivants :
 - scolarité des enfants;
 - situation professionnelle du conjoint;
 - aide sociale;
 - formations en FLE;
 - ...

4 - CONTRAINTES À SURMONTER ET ACTIONS PROPOSÉES

Contraintes à surmonter	Actions proposées
Diversité des pratiques des préfectures, qui fait obstacle à la formalisation d'un partenariat identique avec chacune d'elles.	Proposer dans un premier temps aux préfectures quelques engagements définis en commun : guichet spécifique aux collaborateurs des établissements associés dans la PSP; possibilité pour les acteurs de la PSP de se substituer aux futurs salariés dans la transmission du dossier complet; possibilité de prendre rendez-vous pour chaque nouveau salarié par les acteurs de la PSP.
Complexité de la réglementation relative à l'entrée des étrangers sur le territoire et à leur activité professionnelle.	<ul style="list-style-type: none"> • Professionnaliser les acteurs de la PSP dans ces domaines. • Rédiger, en lien avec les préfectures concernées, un livret d'accueil des travailleurs étrangers.
Difficulté pour les salariés étrangers à s'installer en France.	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les dispositifs d'aide à l'installation du conjoint (aide à la recherche d'emploi) et des enfants (assistance pour la recherche d'un mode de garde). • Mettre en place des formations communes au français langue étrangère. • Conclure des partenariats avec les établissements bancaires et d'assurance, notamment pour les agents contractuels présents pour une durée limitée (CDD).

5 - EXEMPLES D'OUTILS POSSIBLES

- Développer un site commun d'informations en ligne.
- Proposer une charte de travail aux préfectures et sous-préfectures.

6 - RECOMMANDATIONS

- Former des personnels multilingues spécialisés sur les questions administratives et dédiés à l'accueil des collaborateurs étrangers;
- Retenir une logique de site pour faciliter la conclusion de partenariats ou de relations privilégiées entre établissements et préfectures et sous-préfectures.

FICHE 10

LE RECRUTEMENT ET L'ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS CONTRACTUELS

1 - MISSION ET CHAMP D'APPLICATION

La mission vise à recruter l'ensemble des personnels contractuels des établissements, y compris les doctorants sur subvention d'État et sur ressources propres, sur la base de règles communes.

Le champ d'application recouvre le conseil et l'assistance au recrutement et à l'accompagnement des agents depuis leur recrutement jusqu'à leur retour à l'emploi, le cas échéant.

2 - DESCRIPTION DE L'EXISTANT ET DES ACTEURS INTERVENANT DANS L'ORGANISATION ACTUELLE.

	Établissements d'enseignement supérieur	CNRS
ACTEURS ET FONCTIONS	<p>Services et composantes : ils formulent la demande, choisissent le support financier (emploi vacant, remplacement d'un agent non titulaire) et proposent un candidat.</p> <p>Direction de la recherche : elle intervient, selon les contextes, dans les recrutements sur ressources propres (contrats et conventions de recherche).</p> <p>Direction des ressources humaines (DRH) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • elle instruit la demande, vérifie l'adéquation du candidat par rapport au poste et au salaire demandé, en application le cas échéant du barème existant. • elle reçoit l'agent contractuel, vérifie les pièces administratives, crée un dossier comptable pour la paie. • elle établit le contrat et assure l'accompagnement des personnels contractuels. <p>Certains établissements mettent en place une commission réunissant la DRH, la direction des finances et un représentant de la gouvernance pour validation des recrutements.</p> <p>Pour les contractuels enseignants, différentes commissions peuvent se prononcer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ATER et enseignants vacataires : conseil scientifique; • Enseignants associés et invités : conseil scientifique et conseil d'administration; • Enseignants contractuels (Loi LRU) : comité de sélection. 	<p>Unités : ils formulent la demande, proposent le support financier et parfois un candidat.</p> <p>Délégation régionale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le Délégué régional arbitre les demandes de majoration de salaire par rapport au barème dans la limite de +15%. • le service financier et comptable (SFC) vérifie la disponibilité des crédits pour les recrutements sur ressources propres et sur la dotation de fonctionnement de l'unité. • le service des ressources humaines (SRH) instruit la demande, met en place le contrat. Il assiste, à leur demande, les recruteurs dans le processus de sélection. Il assure l'accompagnement des contractuels depuis leur intégration jusqu'à leur éventuel retour à l'emploi. <p>Direction générale (siège) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la direction des ressources humaines met en place le support budgétaire pour les recrutements sur subvention d'État (SE), après accord de l'institut scientifique concerné; • le DGD-R du CNRS arbitre les demandes de majoration de salaire supérieure à 15%.
BÉNÉFICIAIRES	Personnels contractuels de tout type.	Personnels contractuels identifiés selon une typologie définie par circulaire interne.

	Établissements d'enseignement supérieur	CNRS
FINANCEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Sur budget de l'État ou sur emploi vacant d'État : le SRH vérifie la disponibilité du support budgétaire et des crédits sur la période demandée, ainsi que le plafond d'emplois. • Sur ressources propres ou conventions de recherche : le SRH vérifie si le financement est assuré pour la période du contrat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur subvention d'État : définition d'une enveloppe gérée au niveau national utilisée en lien avec le plafond d'emplois arrêté pour l'entité qui recrute. • Sur ressources propres : financement assuré par la ressource contractuelle à l'échelle de l'unité. Existence de contrats de travail cofinancés avec un partenaire.
TYPOLOGIE	<p>Les types de contrats :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour les BIATS : CDD, CDI, contrat LRU (catégorie A). • Pour les enseignants chercheurs : contrat LRU, doctorant, ATER, associé. 	<p>Les types de contrats :</p> <ul style="list-style-type: none"> • accompagnement de la recherche, • pratique de la recherche, • formation à et par la recherche (doctorants et post-doc), • quelques CDI sur la base du code de la recherche. <p>Existence d'un barème de rémunération (grille) adopté en CTP. Possibilité d'y déroger sur arbitrage du délégué régional ou du DGDR.</p>
RÈGLEMENTATION	<p>Pour les contractuels BIATS : décret n°86-83 du 17 janvier 1986 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enseignants Chercheurs : statuts particuliers : • ATER : décret n° 88-654 du 7 mai 1988 ; • Associés : décret n°85-733 du 17 juillet 1985 ; • Doctorant : décret n° 2009-464 du 23 avril 2009. <p>L'article 19 de la loi LRU : BIATS catégorie A et enseignants-chercheurs.</p>	<p>Contrat doctoral régi par décret, recrutement des CDD et des CDI à temps incomplet en application des articles 3, 4 et 6 de la loi 84-16.</p> <p>Application des dispositions du code de la recherche.</p>

3 - OBJECTIFS ET GAINS ATTENDUS

- Simplifier et fiabiliser les recrutements à partir de l'harmonisation des règles statutaires, des modalités d'élaboration des contrats et des niveaux (barèmes) de rémunération.
- Disposer d'un vivier commun de candidatures afin de répondre rapidement et qualitativement aux besoins de la recherche, en créant une « bourse des emplois » ou un portail de recrutement commun.
- Offrir aux futurs employeurs un conseil professionnalisé unique et cohérent.
- Développer les dispositifs d'accompagnement des personnels contractuels depuis l'accueil jusqu'à la fin du contrat, y compris sur les conditions de leur intégration et le suivi de leur retour à l'emploi. Les établissements assurent ainsi une politique d'emploi et d'insertion professionnelle adaptée au contexte de croissance du recours aux agents contractuels.

4 - CONTRAINTES À SURMONTER ET ACTIONS PROPOSÉES

Contraintes à surmonter	Actions proposées
Diversité des acteurs et niveaux de décision différents selon les établissements	Mettre en place un groupe de travail réunissant tous les acteurs et définir les liens pertinents
Diversité des processus de recrutement	Définir un processus commun, <i>a minima</i> pour les unités de recherche
Différence de pratiques quant à la typologie des contrats et à la détermination des rémunérations	Développer un travail d'harmonisation commun

5 - EXEMPLES D'OUTILS POSSIBLES

- Mise en place d'un portail de recrutement et d'une bourse des emplois communs aux établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche. Un tel outil est actuellement en cours de développement au CNRS.
- Développement d'une plateforme d'informations commune.
- Mise à disposition d'un livret d'accueil pour les personnels contractuels.
- Mise en place d'une politique de suivi et d'accompagnement au retour à l'emploi commune (partenariats avec associations et institutions publiques).

6 - RECOMMANDATIONS

- Un groupe de travail, en lien avec les tutelles, devra être constitué afin d'examiner et d'approfondir tous les aspects réglementaires liés à une mutualisation des recrutements des personnels contractuels.
- Une mesure transitoire consisterait à mettre en place un service en charge du suivi des offres d'emploi, de l'accueil et de l'accompagnement des personnels.
- La création d'une PSP pour le recrutement et la gestion des agents contractuels des unités de la recherche pourra être une première étape avant un élargissement au recrutement et à la gestion de tous les agents contractuels.



FICHE 11

L'HYGIÈNE ET LA SÉCURITÉ

1 - MISSION ET CHAMP D'APPLICATION

On entend par hygiène et sécurité, la prise en compte de la prévention des risques professionnels (accidents du travail et maladies professionnelles), régie par le décret du 28 mai 1982 modifié « relatif à l'hygiène et sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique », de même que la préservation des biens (essentiellement liée au risque incendie).

2 - DESCRIPTION DE L'EXISTANT ET DES ACTEURS INTERVENANT DANS L'ORGANISATION ACTUELLE

Le CNRS

- Il est doté d'un réseau d'ingénieurs régionaux de prévention et de sécurité (IRPS) placés dans chacune des 19 délégations régionales. Ces IRPS, chefs de service rattachés directement aux délégués régionaux, dirigent des services de prévention et de sécurité composés d'adjoint(e)s et d'assistant(e)s, pour un effectif variant selon la taille des délégations et la nature des risques présents.
- Par ailleurs, les 1200 unités du CNRS, majoritairement UMR, sont dotées d'un ou plusieurs ACMOS (agents chargés de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité), placés auprès des directeurs d'unité. Ces agents (près de 1500 au total), font l'objet d'une nomination officielle par le directeur d'unité, co-visée par les chefs d'établissement des tutelles de l'unité.
- En matière de concertation, le CNRS dispose d'un comité central d'hygiène et de sécurité, de comités régionaux dans chaque délégation et de CHS locaux dans les unités de grande taille ou présentant des risques particuliers.
- Auprès du directeur général délégué aux ressources est placée une coordination nationale de prévention et de sécurité.

Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche

- Ils assurent des fonctions d'hygiène et de sécurité, pas systématiquement structurées en service. Le niveau de rattachement hiérarchique des ingénieurs d'hygiène et de sécurité qui les dirigent, est le plus souvent la présidence de l'établissement (ou le DGS). Des situations différentes peuvent cependant parfois exister (rattachement à la fonction « ressources humaines » ou à la fonction « patrimoine »).
- La plupart des établissements sont également dotés de CHS au niveau central, quelquefois déclinés en « commissions ou sections hygiène et sécurité » dans les composantes.
- Le réseau des ACMOS d'un établissement recoupe le plus souvent celui des ACMOS des UMR CNRS hébergées par cet établissement, complété par des Correspondants Hygiène Sécurité nommés au titre de services ou composantes qui lui sont propres.
- Le MESR et le MEN sont dotés d'un même conseiller prévention des risques professionnels au niveau central et une association loi 1901 (le GP'SUP) anime ce réseau. Le MESR développe également un programme annuel de prévention et de santé au travail, proche des programmes annuels des EPST.
- Le MEN enfin dispose d'un CHS central et d'un observatoire des risques.

Le CNRS et la plupart des établissements d'enseignement supérieur et de recherche disposent d'ores et déjà d'un service d'inspection mutualisé, placé auprès de l'IGAENR.

Constat Le paysage de la recherche est de plus en plus complexe, les unités de recherche pouvant dépendre de plusieurs établissements et employeurs. La diversité des thématiques scientifiques accroît

les risques et complique la gestion des sites. Enfin dans un contexte de responsabilité pénale accrue, les réglementations tendent à devenir de plus en plus contraignantes et complexes à appliquer.

3 - OBJECTIFS ET GAINS ATTENDUS

- Les préventeurs en région collaborent déjà de longue date pour proposer une offre de service unique aux unités communes (UMR) : visites de prévention, formations (ACMOS, membres de CHS, risques particuliers,...), outils de prévention, procédures communes, échanges entre CHS compétents...
- Il est nécessaire néanmoins, de renforcer ces évolutions dans la perspective de définir et mettre en œuvre des politiques communes de prévention, de sécurité et de santé au travail.
- Une plus grande homogénéité des pratiques est de nature à appuyer le message de prévention et simplifier la tâche des chefs d'établissement, des directeurs d'unité et des ACMOS / correspondants hygiène-sécurité.

4 - CONTRAINTES À SURMONTER ET ACTIONS PROPOSÉES

- *Les contraintes*
 - L'interlocuteur « naturel » des établissements d'enseignement supérieur et de recherche est le niveau régional du CNRS (délégations) et l'effort d'homogénéisation des pratiques de prévention au CNRS peut, parfois, être confronté à la diversité des dispositifs mis en place par les établissements autonomes.
 - Par ailleurs, la thématique incendie dans les établissements d'enseignement supérieur (classés systématiquement établissements recevant du public) peut faire apparaître des différences notables de priorités entre les établissements.
 - De même les outils ayant vocation à être mis en commun, doivent tenir compte de la spécificité de chacun et peuvent nécessiter des adaptations (cas d'EvRp par exemple, à adapter aux réalités universitaires).
 - Ainsi ces spécificités vont du vocabulaire utilisé étroitement lié aux organisations définies, aux priorités éventuellement distinctes des établissements.
- *Les actions proposées*

Une démarche de mutualisation des fonctions prévention et santé au travail ne peut se concevoir que de manière concertée et par l'adhésion totale des partenaires.

Ainsi, pour favoriser ces rapprochements :

 - il peut être envisagé la création, à titre informel et dans le respect de la réglementation, d'une commission inter-établissements, composée des responsables d'établissement, des ingénieurs hygiène et sécurité, des médecins de prévention et de représentants des personnels ;
 - une cellule de coordination, réunissant les ingénieurs hygiène sécurité et les médecins de prévention des établissements, peut également être créée ;
 - sur le plan de la santé au travail, un seul médecin peut être désigné par site et non plus par employeur. Sa participation à certaines réunions de gouvernance, lui permettrait, en outre, de s'imprégner de la vie des établissements et de leurs priorités, rapprochant ainsi les cultures et favorisant la prise en compte de ces questions par la communauté scientifique ;
 - une convention reprenant ces orientations et ces engagements doit, *a minima*, être signée par les partenaires. Pour accroître les effets de ces démarches de rapprochement des organisations, une étape plus aboutie peut consister à créer un groupement de service, mutualisant les personnes-ressources des partenaires et développant un vrai réseau de compétences et un partage des missions.

5 - EXEMPLES D'OUTILS POSSIBLES

Des outils informatiques sont aujourd'hui potentiellement mutualisables et favoriseraient ces démarches concertées :

- EvRp (actuellement en phase d'adaptation par l'AMUE) ;

- AIE (outil de retour d'expérience ayant déjà fait l'objet d'une étude en ce sens);
- FEVAR (outil d'évaluation du risque chimique);
- Didacticiel nouvel entrant (aujourd'hui commun au CNRS et à l'INSERM);
- Un livret d'accueil pour les nouveaux entrants.

6 - RECOMMANDATIONS

Évaluation des risques des unités de recherche et des établissements :

- Les établissements utilisent, dans la mesure du possible, la même approche méthodologique pour l'évaluation des risques, afin de mieux identifier les actions communes de prévention.
- Chaque directeur d'unité ou chef de service établit annuellement son document unique d'évaluation des risques, qu'il transmet à toutes les parties concernées.
- Un plan d'action inter-établissements est élaboré et présenté aux CHS des établissements et à la commission inter-établissements, à partir des documents uniques des unités et services.

Situations d'urgence :

- Dans le cadre de la définition d'une organisation de proximité opérationnelle et efficace, le service hygiène-sécurité de proximité est désigné et mandaté, afin qu'il puisse avoir une plus grande réactivité face aux situations d'urgence.
- Un système d'astreinte entre les IHS des établissements partenaires est instauré et permet ainsi aux directeurs d'unité d'avoir toujours le contact d'un spécialiste en cas de besoin.

Formations :

- Un plan de formation commun à tous les établissements est établi chaque année. Les dépenses des formations obligatoires à l'hygiène et à la sécurité sont prises en charge par les établissements.

Politique de prévention et de santé au travail :

- Les IHS et MP concernés forment les différents directeurs d'unité et chefs de service, lors de leur prise de fonctions, aux questions de prévention et de santé au travail;
- Un programme annuel de prévention et de santé au travail, commun à toutes les parties, est élaboré. Des différences peuvent néanmoins exister marginalement, en fonction des activités ou thématiques de certains établissements et nécessiter des actions complémentaires.

Mise en commun des équipements / outils / moyens / documentations :

- Les IHS mettent en commun les différentes documentations (abonnements, veille réglementaire, livres de réglementation ou DVD de formation par exemple) et les outils dont ils disposent (anémomètre, sonomètre,...).
- Un site web commun (portail hygiène et sécurité regroupant la documentation réglementaire, les procédures, les informations diffusées par les établissements, les formations dispensées,...) est créé par les partenaires.

Handicap :

- Une « cellule handicap » inter-établissements est créée, avec la participation d'un IHS pour aider à analyser les demandes de postes handicap adressées aux tutelles et pour recommander les aménagements de locaux nécessaires à l'accueil de ces agents.

Environnement :

- Le choix des prestataires de collecte des déchets entre les établissements est harmonisé, afin d'analyser collectivement les flux concernés.
- Des conventions avec les déchetteries communales sont élaborées pour les petites productions de déchets des unités de recherche et des services communs.



FICHE 12

LA SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET LES RÉSEAUX DE CAMPUS

1 - MISSION ET CHAMP D'APPLICATION

- Protection du patrimoine informationnel des laboratoires, qu'il soit scientifique, technologique ou de gestion.
- A terme, élargissement du champ d'application aux problématiques d'organisation des systèmes d'information des unités et des services.

2 - DESCRIPTION DE L'EXISTANT ET DES ACTEURS INTERVENANT DANS L'ORGANISATION ACTUELLE

- Les laboratoires sont hébergés en principe par une des tutelles mais, pour autant, ils sont tenus d'appliquer les recommandations et procédures de l'ensemble des tutelles (chartes, politiques de sécurité...).
- De même les incidents de sécurité identifiés (vol, perte de données, infections...), font l'objet d'une information et d'un suivi auprès de chacune des tutelles concernées.

3 - OBJECTIFS ET GAINS ATTENDUS

- Vision consolidée des risques en matière de sécurité de l'information dans les laboratoires.
- Définition d'une politique commune dans la gestion des risques, à travers la mise en place de politiques de protection et de sécurité des systèmes d'information (PSSI) concertées et accompagnées.
- Établissement d'objectifs communs d'homogénéisation des procédures et recommandations pour l'ensemble des établissements gestionnaires fondés sur un partage des meilleures pratiques.
- Visibilité et lisibilité des actions à mener au sein des laboratoires en matière de sécurité de l'information.
- Valorisation et facilitation de la fonction de *chargé de sécurité des systèmes d'information* (CSSI) dans les laboratoires.
- Amélioration de la réactivité face aux incidents déclarés : un point d'entrée unique pour la déclaration des incidents et leur suivi sur chaque site.

4 - CONTRAINTES À SURMONTER ET ACTIONS PROPOSÉES

- Le pilotage doit être commun pour être effectif et il doit être affiché clairement auprès des laboratoires.
- Il faut trouver sur chaque site un bon niveau d'interaction et d'échange, en fédérant les énergies à chaque niveau de responsabilités (niveau établissement pour les *responsables de la sécurité des systèmes d'information* (RSSI) d'établissement et la commission régionale de sécurité des systèmes d'information (CRSSI) du CNRS, niveau laboratoire pour les CSSI).
- Actuellement, la diversité du parc informatique et des réseaux limite, de facto, les possibilités de mutualisation.

Parmi les actions à envisager :

- Mise en place d'une instance de pilotage, représentative de tous les partenaires (délégué régional CNRS, VPCS, DGS/FSD, VPSI, CRSSI/RSSI, ...), identifiée et inscrite dans les contrats quinquennaux et conventions de site. Un compte rendu des réunions est diffusé dans les laboratoires.
- Identification dans chaque laboratoire d'un CSSI.
- Mise en place d'une instance de coordination (probablement niveau RSSI d'établissement en collaboration avec la CRSSI du CNRS), qui aura pour principales missions de proposer et suivre les objectifs fixés par l'instance de pilotage, animer le réseau des CSSI et accompagner les groupes de travail qui se constitueront pour travailler sur ces objectifs.
- Mise en place de plans de formation adaptés aux différentes fonctions (SSI, ASR) et aux postes de travail identifiés, afin de favoriser une plus grande mutualisation.

5 - EXEMPLES D'OUTILS POSSIBLES

- Procédure formalisée et unique de déclaration et de recensement des incidents.

6 - RECOMMANDATIONS

- Les équipes dirigeantes des établissements s'impliquent dans cette démarche, au plus haut niveau : présentation en réunion de directeurs de laboratoire, validation en conseil scientifique ou dans toute autre instance représentative ;
- Ce dispositif est développé, dans un premier temps, en s'appuyant sur le volontariat des personnels qui adhèrent à cette démarche ;
- Cette mutualisation s'inscrit dans le temps, pour que les agents apprennent à travailler ensemble sur cette thématique ;
- Les objectifs fixés restent pragmatiques, à échelle humaine et hiérarchisés ;
- Le CSSI est le représentant du laboratoire pour l'ensemble des tutelles, favorisant ainsi sa légitimité au sein de la communauté scientifique. Il est positionné, dans son domaine, dans un rôle similaire à celui de l'agent chargé de la mise en œuvre de l'hygiène et la sécurité au travail (ACMO) et participe, au moins une fois par an, au conseil de laboratoire sur les questions de la SSI ;
- A terme, il conviendra de renforcer le réseau des informaticiens des systèmes d'information et des administrateurs réseaux, aux fins de développer des synergies métiers et d'étudier la possibilité de fonctions totalement mutualisées.

FICHE 13

LA COMMUNICATION SCIENTIFIQUE EN DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ ET DES MÉDIAS

1 - MISSION ET CHAMP D'APPLICATION

Étudier les possibilités de mutualisation des actions de communication scientifique, développées au bénéfice des unités de recherche par l'établissement et la délégation régionale du CNRS. Ces actions concernent principalement la diffusion de l'information scientifique, la promotion de cette information via des actions vers les médias, l'organisation d'événements institutionnels et les opérations de culture scientifique et technique.

2 - DESCRIPTION DE L'EXISTANT ET DES ACTEURS INTERVENANT DANS L'ORGANISATION ACTUELLE

Un état des lieux des actions et des acteurs impliqués est dressé, à partir duquel les actions à mutualiser sont identifiées.

Cette fonction est mise en œuvre par les chargés de communication et attachés de presse de l'établissement, de la délégation régionale du CNRS et des UMR.

Les missions portent sur :

- la diffusion de l'information scientifique (découvertes, colloques, séminaires externes, parution d'ouvrages, événements de laboratoires, distinctions...) via des supports papier et électronique ;
- la promotion de l'information scientifique via des actions médias (conférences de presse, visites...);
- l'organisation d'événements institutionnels (inaugurations, anniversaires de laboratoire, visites de VIP...);
- l'organisation et la participation à des opérations de culture scientifique et technique (Fête de la science, la Semaine du cerveau, le Printemps des chercheurs...);
- les conseils aux laboratoires ;
- l'animation du réseau des correspondants communication en laboratoire (rencontres, échanges d'informations, formations...).

3 - OBJECTIFS ET GAINS ATTENDUS

Le but recherché est de faciliter les démarches des UMR auprès de leurs tutelles et de mener des actions communes entre tutelles, de façon concertée, pour parvenir à plus de cohérence dans les messages et davantage d'efficacité de la part des services concernés.

L'objectif est d'adopter une politique de communication commune, à la fois pour renforcer la visibilité et accroître le rayonnement des activités de recherche.

Dans les contrats actuels d'établissements, n'apparaissent souvent que des principes généraux, notamment sur l'information mutuelle et liés aux communiqués de presse et à l'engagement des partenaires d'apposer les logos des tutelles. L'objectif est d'afficher les engagements respectifs des établissements.

4 - CONTRAINTES À SURMONTER ET ACTIONS PROPOSÉES

Au niveau national, les orientations et les outils de communication développés par le CNRS sont déclinés au niveau régional et constituent le cadre dans lequel la mutualisation d'actions de communication scientifique avec l'établissement, peut s'inscrire.

Le CNRS ayant notamment comme mission d'apporter son concours à la formation à la recherche et par la recherche, s'agissant de la cible « jeunes », il développe prioritairement des actions de communication en direction des publics lycéens et étudiants, au travers des axes « métiers » et « conférences/débats ».

L'établissement, en plus de ses missions de formation par la recherche, ayant également une mission d'enseignement, la sensibilisation aux études supérieures se fait dès le collège et vise ainsi une cible plus large. Il convient de proposer une politique d'actions concertées et partagées selon les publics visés.

Des actions et des outils sont développés au niveau national par le CNRS (exemple : le journal du CNRS) dont les objectifs et les contraintes (stratégie, ligne éditoriale...) ne correspondent pas forcément aux objectifs locaux de l'établissement. Il est proposé de partager un support commun de communication au niveau régional et l'ouverture des supports nationaux aux établissements, dans une logique de réciprocité.

Une action de conseil et de soutien auprès des laboratoires dans leurs démarches de communication, est conduite par le CNRS et également, bien que de façon plus ponctuelle, par l'établissement. Les correspondants de la délégation régionale du CNRS se situent au sein des laboratoires. Cette culture réseau se développe aussi au sein de l'établissement, un référent ou un chargé de communication étant parfois présent dans les composantes. Il est proposé la création d'un réseau unique de correspondants d'unités.

5 - EXEMPLES D'OUTILS POSSIBLES

- Création d'une adresse mél commune ou d'un espace internet, comme point d'entrée unique pour la réception de l'information scientifique émanant des laboratoires.
- Création de flux RSS à partir de pages des sites web de l'établissement et de la délégation régionale du CNRS, sur lesquelles les partenaires se sont mis d'accord, afin de partager du contenu identique sur certains types d'actions.

6 - RECOMMANDATIONS

- Point d'entrée unique pour l'information scientifique : mise en place d'une adresse mél commune ou d'un espace internet délégation régionale CNRS/établissement, pour recueillir, de façon concomitante, toute information scientifique (résultat, découverte, colloque, séminaire externe, parution d'ouvrage, événement, distinction...) envoyée par un laboratoire.
 - *Avantages* : le laboratoire n'a qu'un point d'entrée, la diffusion de l'information est automatique et simultanée auprès de la délégation régionale du CNRS et de l'établissement, qui peuvent ensuite décider de l'exploitation qu'ils souhaitent en faire, de façon concertée.
 - *Points d'attention* : nécessité d'une large communication et d'une appropriation par les laboratoires, pour que ce nouvel outil soit utilisé. Validation scientifique des résultats de recherche par l'institut du CNRS et de l'établissement obligatoire, avant toute diffusion. Intégration à ce système des autres tutelles des laboratoires.
- Organiser et mutualiser le réseau des référents communication des laboratoires au sein de l'établissement :
 - *Avantages* : un seul référent par laboratoire, pour le CNRS et l'établissement, créera une plus grande lisibilité et améliorera les flux d'informations. Associer l'établissement à la rencontre annuelle des référents communication organisée aujourd'hui par le CNRS, pour rappeler leur rôle, apporter des informations et initier des échanges d'expériences et des nouveaux partenariats.
- Proposer des actions de formation communes. Exemples : professionnalisation du réseau, médiation scientifique pour les doctorants, media-training pour les chercheurs et enseignants-chercheurs...
 - *Avantages* : bénéficier de tarifs plus intéressants pour un nombre de personnes formées plus important. Réponse commune à des besoins similaires ou complémentaires.
- Présenter les actions de culture scientifique menées ou soutenues conjointement par la délégation régionale du CNRS et l'établissement, dans le cadre du contrat quinquennal.



CONCLUSION

Les réflexions et les propositions qui viennent de vous être présentées, ont pour objectif premier de vous accompagner dans le développement de démarches mutualisées d'appui et d'accompagnement de la recherche. Elles s'inscrivent plus largement dans les nouveaux partenariats définis par le CNRS et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, comme il est rappelé dans le Protocole signé le 4 novembre 2010 par le CNRS et la CPU.

Ces évolutions, qui auront un impact important sur l'organisation et le fonctionnement de chaque établissement, sont un pari « gagnant-gagnant » sur l'avenir.

Une des conditions majeures de la réussite de ces démarches est le maintien, au profit des unités de recherche, d'une offre de service toujours améliorée et fondée sur les meilleures pratiques de chacun.

C'est pourquoi, la mise en place de services mutualisés de gestion ou d'une plateforme de services partagés, sera automatiquement accompagnée par la généralisation de contrats de service liant tous les acteurs concernés. Cet engagement reposera en priorité sur une approche managériale renouvelée, valorisant tous les acteurs et leur offrant des parcours de carrière attractifs, dans le respect des valeurs du service public : continuité du service, neutralité et égalité de traitement, transparence, efficacité de l'offre...

Compte tenu de son caractère novateur, structurant et porteur d'avenir, cette offre de service à destination de la communauté scientifique, constituera un engagement fort des partenaires et, à ce titre, elle figurera de manière explicite dans les conventions quinquennales.

Fait à Paris le 18 novembre 2011



Les rédacteurs du vade-mecum

- Jean Luc Argentier
Directeur général des services, université Joseph Fourier-Grenoble 1
- Natacha Bedhiaf
Chargée de domaines, département services Amue
- Clarisse David
Responsable RH, délégation Ile de France Ouest et Nord du CNRS
- Isabelle Dhé
Agent comptable, université Joseph Fourier-Grenoble 1
- **Pierre Doucelance, co-animateur**
Chargé de mission, Directoire du CNRS
- **Florence Egloff, co-animatrice**
Directrice département services, AMUE
- Catherine Gaubey
Adjointe au directeur général des services, université Claude Bernard, Lyon 1
- Catherine Larroche
Adjointe au directeur, DSFIM-CNRS
- Béatrice Lazarus
Agent comptable secondaire, chef des services financiers, délégation Alsace du CNRS
- Sandrine Loridan
Directrice adjointe, DCIF-CNRS
- Bertrand Minault
Délégué régional du CNRS
- François Paquis
Directeur général des services, université Paris-Descartes, Paris 5
- Emmanuel Rident
Directeur adjoint des ressources humaines, CNRS
- Damien Verhaeghe,
Directeur général des services, université de la Méditerranée, Aix Marseille 2



Remerciements

Les rédacteurs de ce vade-mecum adressent leurs plus vifs remerciements aux personnes qui ont apporté une contribution notable et appréciée à la rédaction de certaines fiches du chapitre « *les champs d'application* ».

Nous saluons en particulier les responsables des services suivants :

- La coordination nationale de prévention et de sécurité du CNRS
- Le service prévention et sécurité de la délégation Côte d'Azur du CNRS
- La direction du système d'information de l'université Joseph Fourier de Grenoble
- Le service « systèmes d'information » de la délégation Alpes du CNRS
- La direction déléguée aux achats et à l'innovation du CNRS
- La direction de la communication et la direction de la recherche de l'université de la Méditerranée-Aix Marseille 2
- Le service communication de la délégation Provence et Corse du CNRS





GLOSSAIRE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS

ACMO :	Agent chargé de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité	IGAENR :	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
Amue :	Agence de mutualisation des universités et établissements	LRU :	Loi relative aux libertés et aux responsabilités des universités
BP :	Budget primitif	MEN :	Ministère de l'éducation nationale
CGP :	Centre de gestion de proximité	MESR :	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
CHS :	Correspondant hygiène et sécurité	MSH :	Maison des sciences de l'homme
CMP :	Code des marchés publics	OSU :	Observatoire des sciences de l'univers
CNRS :	Centre National de la Recherche Scientifique	PFU :	Plan de formation d'unité
CPU :	Conférence des Présidents d'Université	PNA :	Position normale d'activité
DGG :	Délégation globale de gestion	PRES :	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
DGS :	Directeur général des services	PSP :	Plateforme de services partagés
DIF :	Droit individuel à la formation	PSSI :	Politique de sécurité des systèmes d'information
DR :	Délégué régional	RGPP :	Révision générale des politiques publiques
DRH :	Directeur des ressources humaines	RH :	Ressources humaines
ETPT :	Équivalent temps plein travaillé	SFC :	Service financier et comptable
FR :	Fédération de recherche	SMG :	Service mutualisé de gestion
GDS :	Groupement de services	UFR :	Unité de formation et de recherche
GPEC :	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences	UMS :	Unité mixte de service
IDEX :	Initiative d'excellence		
IFR :	Institut fédératif de recherche		
IHS :	Ingénieur hygiène et sécurité		
IRPS :	Ingénieur régional de prévention et de sécurité		





Paris, le 24 mars 2011

LETTRE DE MISSION

Destinataires in fine

Objet : Guide pour la création de Services mutualisés de Gestion

Les évolutions imprimées depuis plusieurs années à l'organisation de la recherche ont amené le CNRS et la CPU à s'inscrire résolument dans cette stratégie et à rechercher des modes de partenariat adaptés. Aussi le CNRS et la CPU se sont rapprochés pour proposer avec le concours de l'Amue et l'appui du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, de nouveaux modes de collaboration, en renforçant un dialogue stratégique autour d'objectifs partagés et un co-pilotage scientifique équilibré des unités de recherche communes.

Pour atteindre ces objectifs, la CPU et le CNRS sont également convenus de simplifier le fonctionnement des unités mixtes de recherche tout en leur apportant un service adapté et fondé sur les meilleures pratiques de chacun des établissements.

La Délégation Globale de Gestion (DGG), outil visant à simplifier la gestion des unités s'inscrit dans cette démarche et sera notamment proposée aux unités mixtes dans le cadre de la contractualisation.

A côté de cet objectif, d'autres modes de collaboration peuvent être également envisagés pour rapprocher les cultures d'établissement, promouvoir la convergence des règles de gestion, accroître les transferts de savoir-faire et optimiser les services apportés aux unités.

Nous vous demandons par la présente de réfléchir aux conditions qui doivent prévaloir pour développer en région des « services mutualisés de gestion », lorsque le Ministère, les Universités et le CNRS se sont engagés dans des partenariats forts et structurants prenant appui sur les résultats des appels à projets du Grand Emprunt.

Vous élaborerez à cette fin un guide destiné aux établissements qui voudraient s'engager dans cette démarche, en vous appuyant notamment sur l'expérimentation conduite actuellement à Strasbourg par l'Université et le CNRS.

Ce guide devra en premier lieu situer les objectifs et les contraintes relatives à la réalisation d'un tel service.

Il devra en second lieu décrire les différentes fonctions du service, son positionnement par rapport aux établissements et aux unités de recherche, les modalités de son financement, ainsi que son organisation notamment dans des contextes multi-sites. Idéalement, vous proposerez une ou des organisations type, ainsi que les fiches de postes des différentes catégories de personnels concernées.

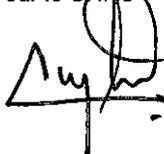
Il s'attachera en troisième lieu à présenter et étudier la faisabilité de mesures de simplifications visant à faciliter la réalisation de tels services, et les incitations qui permettraient d'en assurer le succès, tant des points de vue réglementaire, technique que des ressources humaines. Il proposera enfin dans ce domaine précis des ressources humaines une approche managériale renouvelée inhérente au fonctionnement de services mutualisés de gestion.

Le dossier des outils informatiques faisant l'objet d'un protocole particulier entre la CPU-Amue et le CNRS, vous n'aurez pas à étudier ce point en particulier, si ce n'est pour l'intégrer au schéma général d'organisation que vous nous proposerez.

Pour remplir cette mission, vous prévoyez des points d'étape mensuels pour nous informer de l'état d'avancement de vos réflexions et vous nous remettrez un projet de guide finalisé en juin 2011.

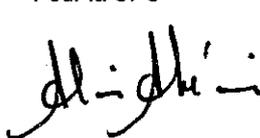
Nous vous remercions d'avoir accepté cette mission.

Pour le CNRS



Xavier Inglebert

Pour la CPU



Alain Abécassis

Pour l'Amue



Claude Ronceray

DESTINATAIRES

Au titre du CNRS :

Monsieur Pierre DOUCELANCE, Mission DGG

Madame Sandrine LORIDAN, DCIF
Madame Catherine LARROCHE, DSFIM
Madame Catherine MARCHALAND, DSFIM
Monsieur Emmanuel RIDENT, DRH
Madame Clarisse DAVID, RRH DR05
Monsieur Bertrand MINAULT, Délégué DR10
Madame Béatrice LAZARUS, RFC DR10

Au titre des Universités et de l'Amue :

Madame Florence EGLOFF, Amue

Monsieur Serge BOURGINE, Amue
Madame Christine BOUCQUIAUX, Amue
Monsieur Damien VERHAEGHE, DGS Université de la Méditerranée
Monsieur François PAQUIS, DGS Université René Descartes
Monsieur Frédéric DEHAN, DG A aux ressources Université de Strasbourg
Madame Marylène OBERLE, DRH Université de Strasbourg
Monsieur Jean-Luc ARGENTIER, DGS Université Joseph Fourier
Madame Isabelle DHE agent comptable, Université Joseph Fourier

Au titre du Ministère

Madame Catherine Gaudy



ACCORD-CADRE ENTRE LE CNRS ET LA CPU PROTOCOLE DE TRAVAIL CPU-AMUE-CNRS

RELEVÉ DE DÉCISIONS DE LA RÉUNION DU 13 DÉCEMBRE 2010

Cette réunion est la première du groupe de travail décidé lors de la journée du 25 octobre 2010 organisée au CNRS. Le pilotage du groupe de travail est assuré par un comité constitué des signataires de ce document.

Suite à l'accord-cadre signé en novembre 2010 entre la CPU et le CNRS, la question qui se pose aux responsables ressources des universités et organismes de recherche est désormais la suivante : comment simplifier la gestion dans les laboratoires, notamment les Unités mixtes de recherche (UMR), où les Universités et le CNRS assurent un co-pilotage scientifique, dans la perspective de la délégation globale de gestion (DGG)

Dans la continuité des rapports d'Aubert et Aimé, il est possible de répondre à cette question en privilégiant trois objectifs :

- Faire en sorte que la DGG se traduise par une dotation globale de gestion pour les responsables d'unité, regroupant les ressources des contributeurs de l'UMR, et déléguée en début d'exercice
- Assurer l'intégration de la gestion des laboratoires aux systèmes d'information respectifs des Universités et du CNRS ».
- Garantir une unicité de saisie pour les gestionnaires ;

A court terme, la DGG n'est pas une réponse suffisante, puisqu'en 2011, environ 36 laboratoires (sur les 1 200 du CNRS) seront gérés selon cette modalité. On peut s'attendre à une généralisation progressive d'ici deux ou trois ans, une fois que les Universités auront intégré l'ensemble de leurs compétences élargies. En attendant la généralisation éventuelle des DGG, il est utile de proposer d'autres modalités de simplification de l'organisation, comme la création de services mixtes de soutien aux équipes de recherche (dénommées à Strasbourg Plateforme de Service Partagée) pour lesquelles un cahier des charges pourrait être élaboré en commun.

Dans cette perspective, trois sujets ont été évoqués :

I. LA MISE EN PLACE ET LA DIFFUSION DU REFERENTIEL BUDGETAIRE DE GESTION DANS LES UMR

Dans le cadre de son dialogue de gestion rénové, qui, dans la continuité de la LOLF, globalise les ressources confiées aux unités dès le début de l'exercice, le CNRS expérimente cette année un outil facilitant l'allocation des ressources, ainsi que le suivi et le pilotage budgétaire, notamment en faveur des directeurs d'unité. Le référentiel budgétaire consiste en un classement des comptes par nature selon des regroupements fonctionnels. Déployé en interne au CNRS et expérimenté sur 85 laboratoires pour l'exercice 2011, ce référentiel sera étendu à l'ensemble des laboratoires du CNRS pour 2012.

Lors de la journée du 25 octobre 2010, le CNRS a proposé la diffusion du concept à l'ensemble de ses partenaires, afin que les laboratoires mixtes puissent bénéficier d'un outil de référence commun, propice à toute mutualisation.

1. Le contenu du référentiel budgétaire

Afin que le référentiel budgétaire soit généralisable à l'ensemble des partenaires, il convient de le finaliser de manière partagée. Si les principales rubriques du référentiel semblent pertinentes, la répartition des comptes par nature en regroupements fonctionnels doit faire l'objet d'un travail approfondi.

Décision n°1 : il est décidé la création d'un groupe de travail CPU-Amue-CNRS intégrant des directeurs de laboratoire et ouvert aux autres organismes de recherche, afin de fonder le référentiel budgétaire commun à tous, afin de favoriser la diffusion d'un langage de gestion partagé entre les partenaires de la recherche. Ce groupe de travail devra avoir remis ses conclusions le 30 juin 2011 au comité de pilotage.

Membres de ce groupe de travail :

pour le CNRS : **M. Sylvain DEHAUD**, Mme Sandrine LORIDAN, M. Ludovic LE NOAN

pour la CPU/Amue : **M. Serge BOURGINE**, M. Laurent BARBIERI, Mme Hélène MANGANO, un vice-président moyens/conseil scientifique

pour l'IRD : M. Hervé MICHEL, M. Gilles BERNARD, Mme Valérie BELLET

2. L'usage du référentiel budgétaire

Le référentiel budgétaire permet d'identifier, pour chaque partenaire, les crédits hors masse salariale qu'il destine aux laboratoires, dans le cadre de sa stratégie scientifique.

Il doit également pouvoir porter la programmation budgétaire (hors titre 2) des laboratoires dans le cadre de leurs budgets prévisionnels.

En revanche, les modalités d'utilisation du référentiel budgétaire pour le suivi d'exécution et la restitution des crédits en fin d'exercice doit faire l'objet d'un travail approfondi. En effet, il est impossible d'assurer le suivi par origine de crédits ; des règles doivent donc être définies afin de déterminer les conditions de restitution (clé de financement, etc.) sans que cela génère de travail supplémentaire pour les gestionnaires.

Décision n°2 : il est décidé la création d'un groupe de travail CPU-Amue-CNRS intégrant des directeurs de laboratoire et ouvert aux autres organismes de recherche, afin de déterminer les règles d'usage du référentiel budgétaire, de l'amont (programmation) à l'aval (restitution en fin d'exercice) pour les laboratoires.

Ce groupe de travail devra avoir remis ses conclusions le 30 juin 2011 au comité de pilotage.
Le groupe sera le même que celui identifié au point 1.

3. Le déploiement de DIALOG

Dans le cadre de son dialogue budgétaire, le CNRS a élaboré un logiciel d'expression de la demande de ressources, intitulé DIALOG, qui sera fondé en 2011 (pour l'exercice 2012) sur le référentiel budgétaire en ce qui concerne le HT2 et en nombre d'ETPT pour les emplois.

Une fois les points 1 et 2 ci-dessus réglés, rien ne ferait obstacle à une généralisation de DIALOG à l'ensemble des laboratoires et de leurs partenaires.

Décision n°3 : il est proposé de généraliser l'accès à DIALOG à l'ensemble des laboratoires et de leurs financeurs. Un groupe de travail en étudiera les modalités techniques de déploiement.

Ce groupe de travail devra avoir remis ses conclusions le 30 juin 2011 au comité de pilotage.

Membres de ce groupe de travail :

pour le CNRS : **Mme Catherine LARROCHE**, M. Badre BENSALAH, M. Alain DEDENIS, M. Ludovic LE NOAN

pour la CPU/Amue : **M. Serge BOURGINE**, Mme Hélène MANGANO, Mme Dominique ESCALIER, M. Denis GUILLAUMIN, un vice-président moyens

pour l'IRD : M. Philippe PRUVOT, M. Lionel DUCHIER-LAPEYRE

II. LA REFLEXION AUTOUR D'UN OUTIL INFORMATIQUE DE GESTION COMMUN AUX LABORATOIRES

Les organismes et les Universités ne disposent pas d'outils informatiques de gestion communs (COCKTAIL pour les Universités bordelaises et les Grandes écoles, SIFAC pour les autres Universités, BFC pour le CNRS, etc.). Cette situation est une contrainte incontournable pour l'ensemble des partenaires, qui doivent donc l'intégrer dans leur stratégie de travail en commun.

1. En aval de l'outil informatique : vers un infocentre partagé

Les différents outils informatiques peuvent déverser leurs données dans un infocentre partagé entre les partenaires et les laboratoires, dont les restitutions seraient ainsi conçues en commun – par exemple le suivi d'exécution sous le format du référentiel budgétaire.

Cette démarche bénéficierait essentiellement aux partenaires tutelles des laboratoires et aux unités (Directeur Unité). Le CNRS souhaite que l'ensemble des ressources (en crédits, mais aussi en ETPT) soient identifiées dans cet infocentre, que les restitutions soient, selon le cas ou trimestrielles ou mensuelles et qu'elles soient accessibles aux directeurs d'unité afin de les aider dans le pilotage de leurs laboratoires.

Décision n°4 : il est décidé de constituer un Infocentre partagé entre les partenaires et accessible aux directeurs d'unité afin de favoriser la consolidation et la restitution des données, et de disposer d'une vision partagée de toutes les ressources (crédits et équivalents-temps-plein travaillé) des unités par leurs tutelles. La périodicité propre aux différents types de données sera évaluée.

Ce groupe de travail devra avoir remis ses conclusions (périmètre fonctionnel, calendrier, conditions de mise en œuvre) le 30 juin 2011 au comité de pilotage.

Membres de ce groupe de travail :

pour le CNRS : **Mme Catherine HOHL**, M. Mathieu BERTIL, M. Alain DEDENIS, M. Ludovic LE NOAN, M. Robert ROUSIC

pour la CPU/Amue : **M. Eric FOURLON**, M. David CLEMENT, Mme Béatrice MEIER, Mme Christine BOUCQUIAUX, M. Eric DUTIL, M. Olivier BATOUL, M. Thibaut PIERRE + 1 DRH +1 vice-président conseil scientifique

pour l'IRD : M. Philippe PRUVOT, M. Lionel DUCHIER-LAPEYRE

2. En amont de l'outil informatique : la question déterminante des modalités de gestion des laboratoires

La coexistence d'outils de gestion intégrés des partenaires se traduit dans les laboratoires par des phénomènes de double (voire triple) gestion et de double (voire triple) saisie de données.

La DGG est une solution *a priori* évidente, puisqu'elle imposera au sein de chaque laboratoire une seule gestion et une seule saisie. Toutefois, il ne s'agit pas d'une solution de court terme, puisque seulement 36 unités seront en DGG en 2011, sur l'ensemble des UMR partagées entre les partenaires.

En outre, la DGG ne sera profitable aux laboratoires que si elle s'accompagne d'outils adaptés aux réalités et aux préoccupations des chercheurs. A titre d'exemple, si l'outil SIFAC est efficace au niveau de la gestion d'un établissement, son interface dans les laboratoires n'est pas forcément ergonomique et adaptée à l'intégralité des besoins des chercheurs.

Par ailleurs, le laboratoire a besoin d'une vision interne de sa gestion (équipes de recherche, services communs selon l'organisation mise en place dans l'unité) permettant à sa direction de disposer d'un suivi opérationnel et quotidien de ses ressources et de ses dépenses. Le passage à la DGG n'empêchera pas les laboratoires de développer en parallèle des outils de gestion qui leur soient adaptés, (au moins sous format Excel) si les partenaires ne leur proposent pas un outil commun.

Il existe actuellement un outil de gestion des laboratoires, élaboré par le CNRS, Xlab, qui est particulièrement apprécié des utilisateurs. Le déploiement de ses nouvelles versions (janvier 2011-janvier 2012) devrait lever ses handicaps actuels et apporter à ce logiciel une nouvelle jeunesse, avec un spectre fonctionnel élargi, une ouverture web et un accès à distance.

Toutefois, la coexistence de différents outils dans les laboratoires va fondamentalement à l'encontre du souhait de simplification exprimé par les partenaires. Il convient de trouver une solution qui dépasse la confrontation concurrentielle des deux outils.

a) Eviter la double gestion : promouvoir la convergence des règles de gestion

L'harmonisation des règles de gestion est identifiée comme un chantier de fond par l'ensemble des partenaires. Les rapports d'Aubert et Aime, puis la rédaction du cahier des charges ont déjà inventorié des points sur lesquels une convergence est nécessaire. Il est important de l'accélérer au plus vite afin de définir un calendrier progressif de convergence sur deux ou trois ans, avant, en tout état de cause, la généralisation de la DGG. Ce chantier conditionne assez largement la mise au point d'outils communs ou de plateformes partagées.

Décision n°5 : il est décidé de promouvoir la convergence des règles de gestion entre les partenaires tutelles des laboratoires. Le groupe de travail constitué à cette occasion doit établir la liste des règles nécessitant d'être harmonisées, les regrouper par grandes thématiques et déterminer un calendrier progressif de mise en œuvre. Ce groupe de travail devra avoir remis ses conclusions le 30 juin 2011 au comité de pilotage.

Membres de ce groupe de travail :

pour le CNRS : **M. Bernard ADANS**, Mme Hélène REAU, M. Pierre SCHOENFELD, Mme Véronique MOULET, M. Ludovic LE NOAN

pour la CPU/Amue : **M. Serge BOURGINE**, Mme Nathalie COMBES, M. Frédéric DEHAN, Jean-Gilles HOARAU, M. Xavier FAUVEAU, M. Thierry BENOIT

pour l'IRD : M. Hervé MICHEL, M. Gilles BERNARD, Mme Valérie BELLET

pour le Ministère : Mme Chantal CHAMBELLAN LE LEVIER

b) Eviter la double saisie : promouvoir un outil partagé de gestion des laboratoires

Le travail de convergence des règles de gestion s'inscrit dans le moyen terme. D'ici là, la question de l'outil utilisé dans les laboratoires demeure prégnante et fortement symbolique des difficultés rencontrées par les tutelles à construire un partenariat efficace.

Une solution intermédiaire consisterait à travailler sur le déversement des données de SIFAC dans la nouvelle version d'Xlab et, réciproquement, du déversement des données d'X-lab dans SIFAC pour permettre aux établissements qui le souhaitent de développer une comptabilité analytique consolidée de l'activité du laboratoire dans cet outil.

L'accès à Xlab pourrait par ailleurs être élargi à l'ensemble des partenaires, favorisant la réciprocité et l'universalité des informations à l'ensemble des partenaires scientifiques d'une unité.

Aussi, le CNRS propose de **concevoir ensemble un nouvel outil (intitulé à définir) présenté comme un nouveau projet résultant d'un travail commun CPU-Amue-CNRS** à partir du chantier en cours SILab (bases Xlab centralisées). Il intégrerait des échanges de données (intégration de tables de passage et de mises à jour) au moins avec les principaux systèmes de gestion (SIFAC, COCKTAIL et BFC) afin d'éviter la double saisie pour les laboratoires et de disposer de toutes les données dans un même outil. Cet outil permettra le pilotage du laboratoire et sera accessible à l'ensemble des partenaires.

Décision n°6 : il est décidé de construire un nouvel outil de gestion partenarial des laboratoires, incluant des interfaces entre le futur SILab et les différents outils partenaires et permettant à tous les partenaires d'avoir une vision consolidée des crédits et des dépenses.

Membres de ce groupe de travail :

pour le CNRS : **Mme Catherine HOHL**, Mme Hélène REAU, M. Ludovic LE NOAN, M. Alain DEDENIS, M. Robert ROUSIC

pour la CPU/Amue : **M. Hugues PONCHAUT**, Mme Nathalie COMBES, Mme Christine BOUCQUIAUX, Mme Joëlle EMPIS, M. Jean-Pierre ROUGE, M. Pierre COLLIOT, Mme Christine ARNULF KOECHLIN + 1 agent comptable

pour l'INSERM : M. Jacques VITRE, M. Bernard GUILLOT

pour l'IRD : M. Philippe PRUVOT, M. Lionel DUCHIER-LAPEYRE

III. CAPLAB

Le point de situation par les porteurs du projet lors de la réunion a mis en valeur une description homogène et unique des activités scientifiques d'un laboratoire (remplacement à terme des applications Labintel et Graal).

Un document d'expression des besoins est en cours d'élaboration par un groupe de travail mixte CNRS-Amue. Ce dernier s'est réuni en février, les restitutions étant prévues fin avril 2011.

Décision n°7 : un groupe de travail mixte CNRS-CPU-Amue est chargé de proposer un outil visant à améliorer la visibilité et le suivi des activités du laboratoire et à faciliter la production du dossier d'évaluation

Membres du groupe de travail :

pour le CNRS : **M. Alain RIVET**, M. Jérôme VITRE, M. Ludovic LE NOHAN, Mme Corinne CANTENOT, Mme Annie CORET

pour la CPU/Amue : **Mme Christine BOUCQUIAUX**, M. Gilles SCOTTO DI CARLO, Mme Laurence MACARY

pour les autres EPST : Mme Marie-Pascale MARTEL, Mme Cécile BONNET, M. Lionel DUCHIER LAPEYRE, M. Philippe PRUVOT

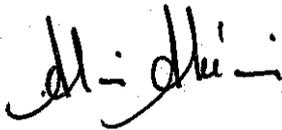
pour les universités : M. Laurent DAUDEVILLE, M. Laurent BARBIERI, Mme Béatrice MEIER, M. Claude NODOT, M. Pierre COLLIOT, Mme Laure MARTINEAU, M. Pierre-Yves CHEVALIER

pour les laboratoires : M. Luis FARINAS DEL CERRO, M. Philippe HUCHON, M. Philippe VENDRIX, M. François PIERROT, M. Robert ROUSIC, Mme Isabelle MAUDUECH

Conclusion : le comité de pilotage du protocole de travail CNRS-CPU-Amue se réunira à nouveau début mai 2011

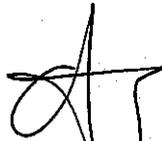
A Paris, le 24 mars 2011

Le DG de la CPU



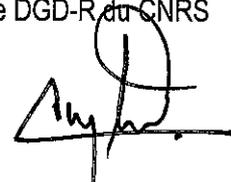
Alain ABECASSIS

Le Directeur de l'Amue



Claude RONCERAY

Le DGD-R du CNRS



Xavier INGLEBERT

Annexe 2

Charte des groupes de travail

Un groupe de travail a pour but de répondre aussi complètement que possible aux objectifs de départ qui lui ont fixés, dans les délais impartis et sous la forme demandée.

En faire partie implique un **engagement personnel à y être actif**. Cette participation peut prendre différentes formes :

- apport d'idées ou de suggestions,
- rédaction de documents (textes, synthèses, procédures, comptes rendus, supports de présentation ou de communication,...),
- collecte d'informations ou recherche de documents et/ou de donnée,
- relecture de documents élaborés par d'autres membres du groupe, le tout dans le **respect du calendrier et des délais** déterminés au sein du groupe de travail.

Ces différentes **activités sont à mener en dehors des réunions du groupe**, qui sont l'occasion de faire la synthèse des éléments amenés par chacun et de formuler une ou plusieurs propositions en réponse à des questions qui se seront posées.

L'inscription à un groupe de travail suppose ainsi de chacun la prise de conscience qu'il s'agit **d'une charge**, à intégrer momentanément dans son planning de travail.

Ne pouvant se résumer à la seule participation aux réunions, cet engagement doit donc être bien mesuré avant toute décision.

La **présence** aux réunions du groupe de travail sera **régulière**.

La participation doit par ailleurs s'effectuer sur la base du **volontariat** et dans un **état d'esprit constructif**.

Enfin, le travail conduit doit viser l'**intérêt collectif**.

Les méthodes utilisées viseront le plus possible à permettre un travail collaboratif et l'échange de données. Les travaux s'appuieront sur les outils de l'établissement (bases de données centrales, ENT,...). Les données quantitatives seront issues de ces mêmes outils et/ou des enquêtes déjà existantes, éventuellement réactualisées. Des compléments jugés utiles par un groupe pourront être demandés en dernier ressort.

Au sein de chaque groupe sera identifié un animateur, en charge de la coordination.

Projet de réorganisation administrative et technique - Lettre de mission

Quelques rappels sur les enjeux du travail à conduire.

Ce vaste travail de réorganisation des fonctions d'appui aux missions de l'Université que sont la formation et la recherche vise avant tout à rationaliser les processus et améliorer l'efficacité globale de l'organisation.

La notion de campus doit être comprise comme celle d'une structure de mutualisation de la gestion entre composantes d'un même site, conduisant à l'émergence d'une masse critique dans une fonction donnée, seule à même de garantir un niveau de professionnalisme réel.

Les groupes de travail opèreront selon un schéma type en quatre étapes, de manière à conserver une bonne cohérence d'ensemble à la démarche. Ces quatre étapes seront :

- I – État des lieux et liste des activités à répartir (actuelles ou à créer)
- II – Proposition d'un modèle de répartition des activités
- III – Proposition d'un modèle de répartition des moyens humains

IV – Éléments de proposition à inclure dans un « contrat de service » entre les Directions centrales (services centraux et antennes de campus) et les composantes

I – État des lieux

Chaque groupe définira qui (centre/campus/composante) dans l'organisation actuelle intervient dans chaque processus de gestion, pour y faire quoi et comment.

Définition du qui

- Par composante, recensement des effectifs (catégorie FP – titulaires/contractuels – ETP – ancienneté dans le poste – formations suivies durant les 3 dernières années).
- Ratios gérants/gérés.

Cadre à fournir par l'animateur du groupe pour faciliter la synthèse. [si possible à joindre à cette trame].

Utiliser : tableaux IGAENR (y compris Silland) – données HARPEGE – données fiches de poste – données individuelles fournies par Pôle de gestion des compétences de la DRH sur la formation – éventuellement mesure des écarts par rapport à ces données centrales (informations non transmises ou non traitées,...).

Définition du quoi

- Un recensement exhaustif des processus de gestion sera effectué. Cadre à fournir par l'animateur du groupe pour faciliter le travail et la synthèse.
- Pour chaque processus :
 - description du rôle de chacun (centre/campus/composante); et description de l'action menée en composante;
 - identification des échanges avec les usagers du service et qualification de ces échanges (informations, transmission/ réception de documents, conseils,...);
 - temps de travail de chacun sur un processus (approximation);
 - identification des contrôles (internes, externes).

Définition du comment

- Recensement des outils utilisés.
- Identification du niveau d'appropriation des outils de gestion « centraux ». [grille à construire par l'animateur du groupe cf audit IGAENR]
- Identification des outils développés locale-

ment; pour quel objectif ? en quoi l'outil central ne répond-il pas au besoin ?

- Identification des actions transversales conduites sur les processus qui le nécessitent et niveau de formalisation [liste de départ à établir par l'animateur du groupe].
- Degré de fiabilité : origine des données utilisées; méthodes de contrôle; écriture de procédures propres à une composante...

Autres éléments de bilan

- Identification de ce qui ne fonctionne pas ou pas bien (de manière générale, ou de manière hétérogène entre composantes).
- Essai d'explications.
- Qu'est-ce qui n'est pas fait ou pas suffisamment ?
- Quels sont les points de fragilité des processus mis en œuvre ? Quels sont les axes de progrès possibles ?

Un document de synthèse sera établi à l'issue de cette phase de bilan.

La seconde étape du processus sera décomposée en trois parties.

II – Proposition d'un modèle de répartition des activités

- Pour chaque processus recensé, l'objectif sera de définir quel est le mode d'organisation (i.e. de répartition des activités) le plus opportun, en visant :
 - la qualité du service rendu (au « client »/ usager du service – en fonction des objectifs de l'activité et de l'intérêt de l'établissement); cette qualité ne saurait se résumer à la « proximité »;
 - l'optimisation des moyens humains dévolus au processus;
 - la définition des modes de transmission/ échanges les plus efficaces; ce travail pourra conduire à la révision des documents eux-mêmes, à une utilisation accrue de l'ENT, de l'envoi électronique, à la problématique de gestion des documents...
- La proposition qui sera établie veillera à être suffisamment précise. Les processus seront fluides et privilégieront de manière systématique la subsidiarité au détriment de la redondance.
- Le travail conduit dans cette phase s'appuiera sur l'état des lieux, en prenant en compte notamment ce qui aura été analysé dans la par-

tie « autres éléments de bilan », et les pistes de progrès à suivre. Le « comment faire mieux et plus » sera intégré à cette étape.

- Après validation du mode de répartition proposé, toutes les procédures correspondantes, qui le nécessiteront, seront révisées.
- Un modèle de suivi de l'efficacité des processus sera proposé.

III – Proposition de répartition des moyens humains

- En fonction de la nouvelle cartographie qui aura été établie dans la répartition des activités et des processus de gestion (en partie II) et du potentiel humain recensé (en partie I), il conviendra de définir :
 - combien de personnes ;
 - avec quel degré de compétences sont nécessaires à chaque niveau.
- Un recensement des besoins de formations, individuels ou collectifs, pourra être réalisé à cette étape du processus.
- Définition des fiches de poste types pour chaque fonction, à chaque niveau.
- Dans cette partie du travail des groupes, le Pôle de Gestion des Compétences de la DRH pourra venir en appui.

IV – Éléments de proposition pour un « contrat de service »

A partir de la réorganisation des services et de la révision des processus, il est proposé de rédiger un contrat de service qui sera passé entre la direction de l'université (centre+campus) et chaque composante.

ue grand domaine, des engagements mutuels portant sur la qualité du service à rendre, le respect des délais qui auront été définis pour chaque processus, la fiabilité des données produites...

Il permettra d'identifier les engagements majeurs et s'inscrit dans une logique d'amélioration continue.

