

Paris, le 4 juin 2011



Direction générale déléguée
aux ressources
www.cnrs.fr

Adresse
Code postal

**COMPTE RENDU DE LA PREMIERE CONCERTATION
MENEES AVEC LES CADRES ET AGENTS DU CNRS
DANS LE CADRE DE LA RGPP
ENTRE LE 1^{ER} MARS ET LE 30 AVRIL 2011**

I.	INTRODUCTION.....	- 3 -
A.	OBJET DU PRESENT DOCUMENT.....	- 3 -
B.	LES MODALITES DE LA CONCERTATION.....	- 3 -
C.	PLAN ET RESUME DU PRESENT COMPTE-RENDU.....	- 4 -
II.	DEUX EXPRESSIONS CONCOMITANTES ISSUES DE LA CONCERTATION : UNE INQUIETUDE AVEREE, MAIS AUSSI LA CERTITUDE DU ROLE ESSENTIEL JOUE PAR LES FONCTIONS SUPPORT DU CNRS AU PROFIT DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE.....	- 4 -
A.	L'EXPRESSION D'UNE INQUIETUDE.....	- 4 -
B.	L'EXPRESSION D'UNE CERTITUDE : LE ROLE ESSENTIEL JOUE PAR LES FONCTIONS SUPPORT DU CNRS AU PROFIT DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE.....	- 7 -
III.	DES QUESTIONS AUXQUELLES IL CONVIENT D'APPORTER UNE REPONSE.....	- 8 -
A.	SUR LA METHODOLOGIE CHOISIE.....	- 9 -
B.	QUESTIONS D'ORDRE TECHNIQUE.....	- 11 -
C.	INDICATEURS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS : UN DEBAT PERMANENT AU COURS DE LA CONCERTATION.....	- 19 -
IV.	UN POINT D'ATTENTION MIS EN AVANT PAR LES AGENTS DU CNRS : LES INDICATEURS PROPOSES NE PEUVENT ETRE ANALYSES EN DEHORS DE LEUR CONTEXTE, LE ROLE DES FONCTIONS SUPPORT DU CNRS DANS LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE NATIONALE.....	- 19 -
A.	LES SPECIFICITES DU CNRS AU REGARD D'AUTRES ETABLISSEMENTS.....	- 19 -
B.	LES PERSPECTIVES IDENTIFIEES.....	- 22 -
V.	ELEMENTS DE CALENDRIER CONCERNANT L'AUDIT DES FONCTIONS SUPPORT AU CNRS.....	- 23 -

I. INTRODUCTION

A. OBJET DU PRESENT DOCUMENT

La RGPP est une démarche déployée dans l'ensemble des administrations de l'Etat. Elle concerne les opérateurs de l'Etat depuis mars 2010, parmi lesquels le CNRS et d'autres organismes de recherche.

Un audit concernant les fonctions supports est actuellement en cours au CNRS. Il est mené par une équipe de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR).

Le CNRS a fait le choix d'un pilotage du chantier RGPP par la transparence. Il s'est engagé à informer régulièrement ses agents sur la démarche RGPP, à montrer les documents et les tableaux envoyés à l'équipe RGPP de l'IGAENR et à mener plusieurs concertations en interne.

Ce document est un compte-rendu de la première concertation, portant sur l'analyse des données demandées par l'équipe RGPP de l'IGAENR, telles qu'elles ont été transmises par le CNRS **jusqu'au 8 mars 2011**¹.

Ce compte-rendu n'engage que la Direction générale déléguée aux ressources du CNRS. Ne pouvant être exhaustif, il n'a donc pas vocation à se substituer à la totalité des points de vue exprimés au sein du CNRS. Aussi, l'exemplaire de ce document envoyé à l'équipe RGPP de l'IGAENR comprend en annexe les contributions élaborées par les agents, ainsi que les tracts publiés par les organisations syndicales de l'établissement.

B. LES MODALITES DE LA CONCERTATION

Le 8 mars 2011 une présentation synthétique des données brutes fournies à l'équipe RGPP de l'IGAENR a été diffusée aux principaux responsables du CNRS (Directeurs d'Institut et leurs directeurs adjoints administratifs, Délégués régionaux, Directeurs fonctionnels), ainsi qu'aux organisations syndicales.

Il convient de rappeler que les données communiquées jusqu'au 8 mars 2011 à l'équipe RGPP de l'IGAENR n'ont fait l'objet d'aucune validation de sa part, puisqu'il s'agit simplement de premiers éléments portés à son analyse.

Au cours des mois de mars et d'avril 2011, les responsables du CNRS ont mené, à leur niveau, une concertation destinée à faire connaître les données brutes aux personnels et à recueillir leurs analyses et commentaires. En général, ces données ont été présentées en assemblée générale du personnel et aux chefs de service. Les synthèses réalisées à partir des observations des agents leur ont été présentées avant d'être envoyées à la DGD-R.

Les délégués régionaux ont invité les organisations syndicales de leur circonscription à une présentation. Ils ont également apporté des précisions sur la validité des données d'inspection à partir du contexte local (définition de données, corrections de données, etc.). Enfin, ils ont souligné la nécessité d'analyser les processus de gestion dans leur ensemble, en rappelant que les fonctions support des unités de recherche et des instituts avaient souvent été évoquées dans les débats.

¹ A l'exception des données concernant les systèmes d'information et des différents indicateurs d'activité qui ont fait l'objet d'un envoi complémentaire le 16 mai 2011. Des modifications ont depuis été apportées aux décomptes des instituts, des fonctions patrimoine et restauration.

Dans les instituts, les directeurs adjoints administratifs, et scientifiques, ainsi que les chargés de mission ont été associés à cette concertation dans le cadre de réunions internes en présence des directeurs d'institut. Les données de l'autodiagnostic ainsi que les éléments de comparaison ont été présentés.

Par ailleurs, en cours de concertation, une interrogation particulière a porté sur les indicateurs de qualité, ainsi que sur la mesure des apports réciproques des tutelles autres que le CNRS aux fonctions support.

Enfin, chaque semaine, le directeur général délégué aux ressources se rend dans une délégation régionale. Il y rencontre les agents de la délégation régionale réunis en assemblée générale, les organisations syndicales qui le souhaitent et des directeurs d'unité : le thème de la RGPP occupe une grande part des échanges.

C. PLAN ET RESUME DU PRESENT COMPTE-RENDU

Cette première concertation a permis aux agents du CNRS d'exprimer deux points de vue importants : d'une part, une inquiétude sur la démarche RGPP ; d'autre part, la certitude que les fonctions support du CNRS jouent un rôle qui dépasse celui de la seule administration de l'établissement au profit de l'administration de la recherche scientifique française en général et qu'il est indispensable d'en tenir compte.

Elle a également été l'occasion pour les agents du CNRS de poser de nombreuses questions, parfois très techniques, sur la démarche et les indicateurs employés. Ce document souhaite illustrer le champ de ces interrogations et apporter un maximum d'éléments de réponses.

Enfin, l'analyse des indicateurs proposés par l'équipe RGPP de l'IGAENR (sur la base de données provisoires de mars 2011), permet également de les appréhender pour ce qu'ils sont : des instruments techniques d'étude. Ces indicateurs présentent trois caractéristiques : multiples, ils abordent certains processus de gestion par le biais de différentes activités; quantitatifs, ils permettent de mesurer ; portant sur des segments d'activités, ils favorisent la comparaison entre établissements de recherche et d'enseignement. Les agents du CNRS soulignent le point d'attention suivant : l'analyse qui sera faite de la réorganisation des processus du CNRS sur la base de ces indicateurs devra absolument les situer dans leur élément contextuel, c'est-à-dire le cadre des missions et processus du CNRS, notamment sa vocation à servir la recherche scientifique nationale.

A cet égard, cette première concertation a bien pour vocation d'enrichir ces indicateurs d'un point de vue essentiel : celui des agents impliqués dans les processus audités.

II. DEUX EXPRESSIONS CONCOMITANTES ISSUES DE LA CONCERTATION : UNE INQUIETUDE AVEREE, MAIS AUSSI LA CERTITUDE DU ROLE ESSENTIEL JOUE PAR LES FONCTIONS SUPPORT DU CNRS AU PROFIT DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

A. L'EXPRESSION D'UNE INQUIETUDE...

Une inquiétude largement exprimée par les agents du CNRS est que la RGPP ne soit « qu'un habillage de restrictions de postes » plutôt qu'une vraie démarche de reconfiguration des processus. Elle se manifeste par des motions soit de l'ensemble des personnels d'une délégation, soit des conseils de service (voir annexes).

1. ... par les agents du CNRS

a) Dans les délégations régionales

Les délégués régionaux ont synthétisé les arguments énoncés ou discutés par les personnels (plus de 150 pages, cf annexe). Ces informations ont été incluses dans les documents régionaux rédigés par eux, qui ont été l'objet d'une diffusion interne et publique.

Selon les délégués régionaux, la présentation de la démarche RGPP a suscité un réel émoi. La motion élaborée le 24 mars 2011 par les personnels de la délégation CNRS de Midi-Pyrénées (cf annexe) et reprise dans les plupart des autres délégations traduit, selon eux, les préoccupations exprimées par les agents lors des débats qui se sont tenus lors de cette première concertation.

Des réticences, parfois très fortes, ont été exprimées face à certains indicateurs demandés. Certains agents ont déclaré qu'ils « ne se reconnaissent pas » dans ces indicateurs, ou qu'ils les estimaient « peu en adéquation avec leur activité professionnelle ». La suite de ce document essaye de répondre à cette préoccupation.

L'analyse suivante, qui provient d'un délégué régional, résume assez bien la teneur de cette première concertation sur la RGPP : « Dans un paysage de la recherche en constante évolution, les compétences administratives requises pour l'accompagnement de la science ne cessent de s'accroître, et la performance de ces fonctions est très importante pour la compétitivité de la recherche française ; aussi, les personnels d'appui à la recherche revendiquent d'être traités par exception dans l'application mécanique de la démarche RGPP appliquée au paysage administratif français. »

b) Dans les instituts

Pour les directeurs adjoints administratifs, la présentation de la démarche RGPP n'a pas donné lieu à l'expression de questions particulières.

Les inquiétudes exprimées ont fait référence à des restructurations antérieures dont les souvenirs sont encore vivaces.

c) Dans les directions fonctionnelles

Les directions fonctionnelles mesurent le rôle important qu'elles auraient dans la construction d'un plan d'action et partagent les mêmes interrogations que celles évoquées ci-dessus.

d) Dans les unités

Il n'a pas été possible d'organiser une concertation systématique des 1 200 directeurs d'unités, d'autant que le chiffre définitif des emplois relevant des fonctions support dans les laboratoires a été connu tardivement.

Toutefois, des directeurs d'unité ont pu s'exprimer. Ils ont eu accès à la synthèse présentée aux agents du CNRS et ont été invités à des réunions en délégation régionale avec le DGD-R.

En revanche, lors de présentations aux directeurs d'unités par certains instituts, aucune question n'a été posée, « bien qu'à notre connaissance, la question soit fortement débattue au sein de certaines régions. »

Enfin, les directeurs d'unités de la DR14 ont fait part de leur réaction à la Présidence du CNRS (cf annexe).

2. ... par les organisations syndicales

Les organisations syndicales ont affirmé leur refus de la RGPP en des termes divers : « La RGPP, Arme massive de destruction du service public », « Les audits, une opération de camouflage », « 4 000 emplois menacés », etc (cf les documents en annexe). Des appels à manifester lors du conseil

d'administration du 31 mars 2011 ou des déplacements de la direction du CNRS dans les Délégations régionales ont été diffusés.

Parmi les interrogations syndicales concernant la démarche RGPP au CNRS, les plus fréquentes sont les suivantes :

- s'agit-il de productivité, d'optimisation ou de diminution du nombre de postes ? Une inquiétude a été formulée sur les principes, la méthode et le manque de transparence du dispositif RGPP de manière générale.
- comment distinguer support et soutien ?
- l'échantillon des 40 laboratoires est-il représentatif ?
- quel est l'algorithme de calcul des ETP2 ?
- les indicateurs sont présentés sans leur marge d'erreur et ils ne portent pas sur la qualité.
- quid de l'externalisation ?
- comment sera mesuré l'impact sur l'efficacité de la recherche ?

3. Réponse apportée par la direction du CNRS

Au-delà des éléments contenus sur le site www.rgpp.modernisation.gouv.fr et dans la lettre de mission du premier ministre au responsable de la mission RGPP de l'IGAENR en date du 22 octobre 2010, la direction du CNRS a souhaité préciser, lors de ses déplacements dans les délégations régionales, les points suivants auprès des agents, des organisations syndicales et des directeurs d'unité.

Pour ce qui concerne le CNRS, la problématique centrale concerne la capacité de l'établissement à produire de la recherche d'excellence en s'appuyant sur des fonctions support appropriées.

Dans un contexte budgétaire national difficile, le financement de la recherche est préservé. Pour autant, les contraintes qui s'expriment sur les composantes de ce financement (notamment la progression de la masse salariale liée au financement du compte d'affectation spéciale pensions et de l'effet glissement-vieillesse-technicité) se traduisent par une pression sur l'emploi qui ne peut être sans effet sur les fonctions support.

Il est dès lors indispensable de s'interroger sur le bon niveau d'administration de la recherche au regard des objectifs qui lui sont fixés. La question de l'optimisation de la ressource est donc au cœur de la démarche.

A cet égard, la RGPP est une démarche qui « a pour but d'optimiser l'organisation administrative française et l'action publique. Elle analyse et examine les processus existants, identifie les meilleures pratiques et cherche à dégager des marges d'amélioration ».

A titre d'exemple, on peut évoquer la répartition de la gestion des laboratoires entre les délégations régionales de la région parisienne ; elle est issue de décisions successives prises depuis dix ans, dont chacune d'entre elle était rationnelle à l'instant où elle a été prise, mais dont la sédimentation génère aujourd'hui des complexités de gestion et des doublons. Alors que, dans le cadre du Grand Emprunt, le paysage de la recherche scientifique est en cours de reconfiguration en région parisienne, il convient d'anticiper sur cette évolution pour s'y adapter.

Enfin, en ce qui concerne les indicateurs établis par l'équipe RGPP de l'IGAENR ils s'adosent à un répertoire d'activités fonctions support et présentent trois caractéristiques : ils sont multiples et permettent d'aborder certains processus de gestion par le biais de différentes activités; ils sont

quantitatifs et permettent donc de mesurer ; ils portent sur des activités segmentées, afin de favoriser la comparaison entre établissements de recherche et d'enseignement supérieur.

Il convient donc de les prendre pour ce qu'ils sont : la représentation chiffrée d'une situation donnée. Comme toute représentation, elle ne peut refléter l'intégralité d'une réalité.

B. L'EXPRESSION D'UNE CERTITUDE : LE ROLE ESSENTIEL JOUE PAR LES FONCTIONS SUPPORT DU CNRS AU PROFIT DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Les agents du CNRS ont tenu à souligner que l'expérience acquise depuis la déconcentration de l'établissement a conduit à développer plusieurs points forts dans les processus de gestion qu'il assure.

1. L'appréciation positive de l'offre de gestion CNRS

De nombreux témoignages internes (et externes) au CNRS soulignent une très bonne qualité de service auprès des unités (délai de paiement, disponibilité des crédits en début d'année, gestion des contrats, gestion RH de proximité ; notamment).

La concertation dans les délégations et les instituts a ainsi permis de confirmer le profond attachement des directeurs d'unités au service CNRS : adhésion aux contrats de service, qualité de la gestion administrative et financière, ainsi que des contrats, qualité de l'appui. La question de la relation entre RGPP et délégation globale de gestion a également été posée. Les directeurs d'unité interrogés ont surtout soulevé deux problématiques qu'ils considèrent comme fondamentales pour traiter le débat :

- quel rôle joue la délégation comme prestataire de service auprès des unités et comment se définit la relation entre la délégation et les unités ?
- quels sont les rôles respectifs des fonctions supports en délégation et dans les unités ?

A cet égard, la dimension comparative des travaux de l'équipe RGPP de l'IGAENR pourrait être une opportunité pour objectiver ce ressenti général, en veillant bien entendu à prendre en compte la dimension qualitative du service rendu.

Par ailleurs, 90 % des laboratoires où le CNRS apporte des ressources sont des unités mixtes de recherche (UMR). La contribution du CNRS aux fonctions support des laboratoires est estimée, en moyenne, à deux-tiers des agents ; or, ces agents du CNRS sont au service du laboratoire dans son ensemble, y compris des chercheurs non CNRS, et leur travail porte sur toute l'activité des unités, quelles que soient les tutelles qui y contribuent.

2. L'expérience des structures partenariales, qui prend une dimension accrue depuis un an

Sur l'ensemble du territoire de la recherche en France, le CNRS a historiquement développé des collaborations étroites avec une multitude d'établissements - PRES, universités, autres organismes, écoles – ainsi qu'avec les collectivités territoriales. Cette dimension territoriale de l'activité du CNRS, sur un spectre de disciplines aussi large, est unique à cette échelle. Il s'agit d'une compétence qu'on retrouve dans la totalité des délégations régionales, étant donné que le CNRS a réaffirmé son rôle dans le co-pilotage des UMR avec les Universités.

En outre, l'orientation fixée au CNRS depuis janvier 2010 a accru cette pratique du partenariat, notamment en direction des Universités afin de favoriser l'émergence des « Grandes Universités de Recherche Françaises du 21^e siècle ». Le CNRS est désormais engagé dans l'émergence de véritables politiques scientifiques de sites. Son ambition est de bâtir, avec ses partenaires, notamment au travers des projets d'Initiative d'Excellence (IDEX), une politique de recherche propre qui s'appuie sur les forces présentes au niveau local, en mettant en place des

dispositifs qui soient de nature à les consolider, mais aussi à renouveler régulièrement les thématiques de recherche au meilleur niveau.

3. L'attitude pionnière

Elle est reconnue par exemple pour la dématérialisation des procédures d'achat avec le déploiement des cartes affaires et cartes d'achat ainsi que dans le projet « achat en ligne ».. Elle l'est aussi dans la conception, et la mise en place d'outils de gestion et d'information.

Ainsi, le protocole d'accord signé en mars 2011 avec la CPU et l'Amue (Agence de mutualisation des universités et des établissements), a permis de constituer des groupes de travail associant le CNRS et les universités pour réfléchir aux outils de simplification de la gestion des UMR, traduit la position du CNRS : à partir du moment où il emploie un tiers des chercheurs et des ITA des UMR dont il assure la cotutelle, il considère normal de partager ses propres outils budgétaires et de gestion, dont la conception a été assurée par ses fonctions support.

4. La polyvalence des agents

Longuement débattue eu égard au contexte budgétaire, la réduction, à terme, des effectifs a été évoquée. Elle implique une nécessaire polyvalence des agents. L'intérêt que peut présenter une polyvalence des postes (tâches non répétitives, diversité des domaines concernés...) reste cependant subordonné à une politique de formation efficace, en parfaite adéquation avec les besoins exprimés pour ces nouveaux postes.

5. Réponse apportée par la direction du CNRS

Elle a été faite par le Président du CNRS aux organisations syndicales venues présenter une motion au Conseil d'administration du 31 mars 2011.

« Je souhaite ici souligner une conviction forte chez moi : l'évolution dynamique des fonctions support jouera un rôle essentiel dans la stratégie de co-pilotage scientifique promue depuis un an par le CNRS, et qui lui permet d'être aujourd'hui fortement présent dans la recomposition du paysage de la recherche scientifique.

Les points forts unanimement reconnus des fonctions support du CNRS sont la qualité du service de proximité, la réactivité, la compétence, la disponibilité et le travail en réseau. Maintenir ces acquis est une nécessité.

Toutefois, le monde de la recherche scientifique est en pleine transformation. Pour s'inscrire dans cette mutation en valorisant ses agents et ses métiers, le CNRS doit continuer son engagement dans l'optimisation administrative, l'identification des meilleures pratiques et la valorisation des métiers support. La globalisation des crédits au profit des laboratoires du CNRS réalisée en ce début d'année a bien montré que de telles orientations sont réalistes au CNRS.

C'est dans le cadre de cette ambition que les fonctions support du CNRS contribueront de manière décisive au service public de la recherche scientifique de demain en France. »

III. DES QUESTIONS AUXQUELLES IL CONVIENT D'APPORTER UNE REPONSE

La concertation a été l'occasion pour les agents du CNRS de poser de nombreuses questions, parfois très techniques, sur la méthodologie choisie, le contenu de certains indicateurs et le résultat de certaines valeurs.

Ont été soulevés de nombreux éléments pertinents qui rencontrent d'ailleurs les préoccupations des auditeurs de l'équipe RGPP de l'IGAENR.

A chacune des réponses ci-dessous peuvent être ajoutés deux éléments de réponse communs :

- les données communiquées jusqu'au 8 mars 2011 à l'équipe RGPP de l'IGAENR n'ont fait l'objet d'aucune validation de sa part, puisqu'il s'agit simplement de premiers éléments portés à son analyse ;
- de nombreuses questions apparues lors de l'audit ont été intégrées par l'équipe RGPP de l'IGAENR à l'occasion de l'analyse qu'elle est en train de produire.

A. SUR LA METHODOLOGIE CHOISIE

1. La définition des fonctions support

a) Question posée par les agents du CNRS

La définition relative des fonctions support et des fonctions soutien a engendré des interrogations, certaines fonctions étant considérées comme soutien par les uns et support par les autres.

Cette difficulté à distinguer les fonctions support et soutien a été fréquemment soulevée, les consignes communiquées pour la répartition des ETP dans les grilles d'autodiagnostic n'ayant pas forcément été perçues d'emblée de manière explicite.

b) Réponse apportée par la direction du CNRS

Toute définition littérale peut sembler imprécise, ce qui est compréhensible.

Le guide d'audit qui a été transmis précise que « les fonctions support d'un établissement sont constituées de l'ensemble des compétences qui fournissent des services aux fonctions métier de l'établissement mais sans être en lien direct avec le cœur de métier ». Les fonctions de soutien concourent directement à la réalisation des missions de l'établissement dans le domaine de la recherche (informatique scientifique et technique, action internationale, valorisation) à l'exception des activités de recherche elles-mêmes. Les fonctions de recherche touchent le cœur de métier et constituent les activités scientifiques proprement dites des unités de recherche. Elles incluent la partie « instrumentation » de l'activité de recherche : recours à, et mise en œuvre du matériel expérimental, mise au point et entretien de supports expérimentaux, etc.

Le CNRS a décliné cette définition à la réalité de sa pratique en établissant une matrice de concordance entre les familles professionnelles et les fonctions support prédéfinies, seule méthode praticable dans le temps imparti. Toute autre approche aurait conduit à requalifier en fonction de la grille initiale la situation professionnelle des 4 500 agents concernés.

Ce choix a permis de définir un socle de référence compréhensible par les cadres et les agents, auquel il a été possible de se référer et grâce auquel il a été possible d'obtenir assez rapidement des données crédibles. Il a permis d'homogénéiser la démarche avec celle des autres établissements et d'assurer la cohérence des données au niveau global du CNRS.

2. Le niveau de segmentation des activités

a) Question posée par les agents du CNRS

Les agents ont souligné le risque suivant : la segmentation des activités par fonction et sous-fonction ne peut intégralement rendre compte de la dimension managériale (forcément intégrative) des processus, ni de la totalité du travail de gestion ou encore de la performance de l'activité des services des délégations régionales - reconnue depuis des années par la communauté scientifique.

b) Réponse apportée par la direction du CNRS

L'objet du travail demandé consistait bien à renseigner les grilles qu'au niveau des fonctions et sous-fonctions, sans les ventiler par activités et tâches.

Aucun établissement n'a rempli les grilles au niveau de l'activité. Les activités ont été signalées afin d'aider à caractériser le contenu des sous-fonctions

L'analyse au niveau des activités aurait favorisé une meilleure prise en compte de l'intégralité des tâches de gestion ; mais l'effort que les acteurs auraient dû consacrer à l'analyse de grilles ainsi devenues très fines aurait été très important. Il n'est pas certain que l'information supplémentaire attendue dans ce cas justifie un tel investissement.

3. Le périmètre des fonctions support

a) Question posée par les agents du CNRS

Les instituts ont relevé la difficulté d'intégrer leurs activités support dans le répertoire des fonctions support fourni par l'IGAENR. L'explication en est aisée : celui-ci ne correspond pas toujours aux fonctions exercées dans les instituts dont les missions relèvent beaucoup plus du pilotage et de la coordination que de la gestion.

Plus globalement, compte tenu du mode d'organisation au CNRS, le périmètre de l'audit n'apparaît pas toujours représentatif des différents niveaux de gestion existants (instituts, délégations régionales, unités), qui sont complémentaires et interdépendants.

b) Réponse apportée par la direction du CNRS

L'IGAENR a conscience de cette situation. Sa mission est de chercher à comprendre où s'exercent les fonctions support. Si un type de structures dans une organisation est plus dédié au pilotage ou au soutien, elle en prend acte. Cela ne constitue pas un biais de la méthodologie.

Cette situation peut créer des difficultés, notamment pour les instituts du CNRS. Toutefois, elle doit proposer à l'ensemble des établissements concernés par cet audit des grilles identiques, pour être en mesure d'établir des éléments de comparaison.

4. Les valeurs des indicateurs au 8 mars 2011

a) Question posée par les agents du CNRS

La question sur la valeur des indicateurs telle qu'elle est ressortie des premiers tableaux a été posée. Des agents ont constaté que les données communiquées à l'équipe IGAENR mettaient dans certains cas en évidence des différences entre délégations supérieures à deux en termes de performance; dès lors, la validité de ces données peut être remise en cause.

b) Réponse apportée par la direction du CNRS

Les données communiquées en mars 2011 sont des données brutes, en rien définitives, et n'ont fait l'objet d'aucune validation de la part de l'équipe RGPP de l'IGAENR.

Des travaux d'expertise sont actuellement en cours sur certains indicateurs. Tel est le cas de l'indicateur SI-5 "Nb d'équipements (PC, imprimantes, serveurs) sur le réseau / Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI" qui a été obtenu à partir de données dont l'origine et la réalité sont pour l'instant en cours d'examen.

Ainsi, le nombre d'équipements prend en compte le nombre d'unités centrales (sont exclus les imprimantes et les serveurs) dans les délégations (hors laboratoires), alors que le nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI inclut les laboratoires. Cet indicateur risque d'apparaître comme peu

révélateur de la charge réelle des services. La DSI est actuellement en train de fiabiliser cette donnée et d'intégrer à l'indicateur les équipements des laboratoires.

5. La capacité des indicateurs proposés à permettre une comparaison dans le temps

a) La date de prise en compte des données (décembre 2009)

Cette date a été contestée, sur la base des arguments suivants : d'une part, les valeurs de décembre 2009 peuvent difficilement aider à une analyse menée au printemps 2011 ; d'autre part, il serait intéressant de disposer de données dynamiques, présentant l'avantage de montrer les évolutions amorcées (qualifications, économies de postes déjà réalisées depuis 2009, processus révisés, etc).

b) La prise en compte de la nouvelle loi sur les retraites

Parmi les remarques formulées par les personnels figure l'impact de la nouvelle loi sur les retraites (2010) : celle-ci a une influence sur les départs effectifs (allongement nécessaire de la durée de cotisation) dont il faudra tenir compte dans les prévisions afin d'être en phase avec la situation réelle.

c) Réponse de la direction du CNRS

L'enquête a été adressée aux délégations régionales, instituts, et directions fonctionnelles au début du mois de décembre 2010, et ne permettait donc pas de retenir des données financières et en ETP sur une année pleine.

Il a également été souligné que la date de décembre 2009 était appliquée à l'ensemble des audits RGPP en cours, à fin de comparaison.

La direction du CNRS et l'IGAENR sont toutefois conscientes des évolutions intervenues depuis 2009

Pour ce qui concerne l'impact de la loi sur les retraites, le CNRS envoie simultanément à ce compte-rendu un document intégrant les nouvelles perspectives qu'elle induit, afin que les scénarios d'optimisation en tiennent compte.

B. QUESTIONS D'ORDRE TECHNIQUE

1. Sur l'échantillon de 40 laboratoires choisi par l'IGAENR

a) Question posée par les agents du CNRS

L'échantillonnage des 40 laboratoires a suscité de nombreuses questions : quelle démarche a-t-elle présidé au choix de ces laboratoires ? Ce nombre est-il suffisant pour être représentatif, avec une marge d'erreur faible ? En quoi ces 40 laboratoires représentent-ils la variété disciplinaire, géographique et institutionnelle des activités de recherche auxquelles participe le CNRS ?

b) Réponse de la direction du CNRS

L'équipe RGPP de l'IGAENR a sélectionné des instituts et des délégations régionales en les classant « selon leur représentativité dans la répartition des unités (en terme de taille) par rapport à l'ensemble du CNRS. Sont retenus, par ordre décroissant de priorité :

Instituts : INC, INSMI, INSB, INSHS, INP

Délégations : DR 15, DR 8, DR 2, DR 6, DR 10 & 11

La sélection des 40 unités de recherche a été effectuée en superposant les 9 critères suivants :

- Pourcentage décroissant d'appartenance aux instituts identifiés

- Pourcentage décroissant d'appartenance aux délégations identifiées
- Pourcentage respectif d'UMR et d'UPR représentatif de l'ensemble du CNRS
- Répartition des tailles d'unités représentative de la population d'unités du CNRS selon les « tranches » : moins de 10p, 10-20p, 20-30p, 30-50p, 50-100p, plus de 100p (taille en nombre d'ETP permanents des unités)
- Répartition d'implication du CNRS dans le personnel permanent affecté aux unités par rapport aux autres partenaires représentatif de la population d'unités du CNRS, selon les « tranches » 0-30%, 30-50%, 50-70%, 70-100% (en masse salariale des ETP permanents)
- Pourcentage d'unités hébergées par le CNRS représentatif de l'ensemble de la population des unités du CNRS
- Pourcentage d'unités dans la même ville que la délégation de rattachement représentatif de la population d'ensemble du CNRS
- Représentation de la diversité des unités du CNRS en termes de ratio entre moyens de fonctionnement et charges de personnel (de 1 / 10 à 1 / 1)
- Unités qui ne sont pas en DGG. »

2. Indicateurs financiers : (1) – budget exécuté/ETP

a) Questions posée par les agents du CNRS

L'indicateur relatif au budget exécuté par ETP a donné lieu à de nombreuses questions sur le périmètre à prendre en considération. En effet, l'appréciation de la charge dépend du travail de saisie, lui-même lié aux particularités de l'outil de gestion du CNRS.

A titre d'exemple, le nombre d'opérations en matière d'engagements individuels (EI) correspondant aux coûts salariaux des CDD sur ressources propres issus de BFC est une donnée volatile, car toute modification sur EI écrase la précédente. Le système d'information ne garde aucun historique des opérations, bien qu'une opération EI ait pu être l'objet de plusieurs corrections à des moments différents dans l'année.

b) Réponse apportée par la direction du CNRS

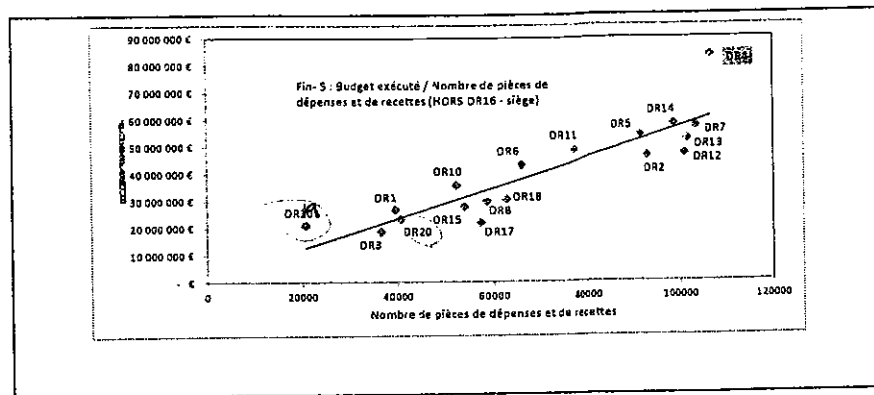
Les données communiquées en mars 2011 étaient des données brutes, en rien définitives, en n'ayant fait l'objet d'aucune validation de la part de l'équipe RGPP de l'IGAENR.

Pour ce qui concerne le périmètre du budget exécuté, le CNRS a proposé de retenir les dépenses de fonctionnement, d'équipement et d'investissement, ce qui a été accepté par l'équipe RGPP de l'IGAENR.

3. Indicateurs financiers : (2) – budget exécuté/nombre de pièces

a) Questions posées par les agents du CNRS

Il existe (hors DR16 et hors siège) une bonne corrélation entre le budget exécuté et le nombre de pièces de dépenses et de recettes (voir graphe ci-dessous).



Des questions ont toutefois été posées sur la nature des pièces comptables et sur la problématique des factures étrangères. Celles-ci nécessitent un traitement différent : elles sont traitées en délégation par ligne de commande en raison de la TVA, qui n'est pas saisie sur XLAB, et qui doit être reprise dans BFC, ce qui représente une lourde charge.

b) Réponse de la direction du CNRS

S'agissant des pièces comptables, les données sont issues du système d'informations du CNRS : elles concernent les factures fournisseurs payées en 2009 (fonctionnement, équipement, missions) et les factures de recettes.

Quant aux factures étrangères, leur traitement est certes plus complexe, mais elles ne représentent qu'une faible part de l'ensemble des factures du CNRS. Par ailleurs, ce type de factures existe également dans d'autres établissements.

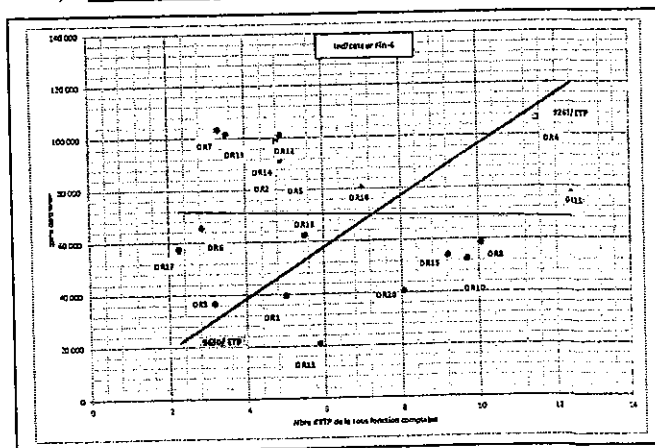
c) Pistes de réflexion

Compte tenu des observations des agents, il pourra être intéressant de prendre en compte, dans l'analyse de terrain, la nature des pièces (factures, missions, des titres de recettes, des relances). Ce travail pourra être mené en interne au CNRS.

Enfin, le traitement de la fiche d'immobilisation, qui consomme un temps important de saisie, pourrait être aurait un indicateur supplémentaire d'activités (factures d'équipement et d'investissement). Toutes les informations des factures doivent en effet être ressaisies en détail.

4. **Indicateurs financiers : (3) – (sous-fonction comptable)**

a) Question posée par les agents du CNRS



La figure ci-dessus montre une absence de corrélation entre les variables de l'indicateur Fin-6.

Celle-ci s'explique par plusieurs raisons :

- lorsque les unités sont de petite taille, le personnel en laboratoire est peu nombreux et difficile à remplacer en cas d'absence ; il change souvent ce qui nécessite des formations fréquentes, avec déplacement sur site pour les agents de la délégation ; de même, l'absence de personnel de gestion pour les petites unités a pour conséquence que la chaîne de la dépense est entièrement assurée par le personnel de la délégation, avec des personnes à temps plein ;
- en Ile-de-France, le personnel connaît une rotation assez rapide, qui nuit à l'efficacité globale du service (formation des nouveaux arrivants).

b) Réponse apportée par la direction du CNRS

Ces remarques très intéressantes n'invalident pas l'indicateur. Elles illustrent le fait que, dans le cas particulier du CNRS, cette sous-fonction dépasse le périmètre de la comptabilité et fait intervenir les agents ayant une action dans le contrôle interne comptable et financier, les immobilisations, le visa et la prise en compte des dépenses, le paiement et l'encaissement.

c) Pistes de réflexion

La fonction comptable constitue un riche système d'informations, qui permet de suivre une donnée de la décision au paiement et d'élaborer ainsi des synthèses et des indicateurs à toutes les étapes, sous condition qu'ils soient le plus globaux possibles.

Les difficultés dues à la rotation du personnel pourraient peut-être trouver une solution dans une fonction mutualisée d'entraide, notamment en Ile de France.

5. Indicateurs relatifs aux ressources humaines

a) Question posée par les agents du CNRS

Pour ce qui concerne le CNRS, toute approche quantitative doit être pondérée par la prise en compte des tâches suivantes : le suivi personnalisé des agents, l'accompagnement des directeurs, les initiatives locales et/ou nationales dont l'objectif est d'améliorer le service rendu aux unités. Dans l'une des délégations, on souligne que le temps passé aux relations elles mêmes avec les unités – mesuré par un comptage réel – avoisine 15%.

b) Réponse de la direction du CNRS

Il est certain que la simple mesure d'actes et de tâches bien identifiés ne rend pas compte de l'ensemble d'une activité, qui comporte naturellement des activités annexes ou induites.

Aussi convient-il de situer les données quantitatives dans leur contexte, puisque les particularités régionales jouent un rôle important. Certaines délégations régionales ont par exemple une activité d'organisation de concours et d'autres non, ce dont le ratio « effectifs dédiés à la fonction RH / effectifs physiques gérés » ne peut pleinement rendre compte ; toutefois, ce phénomène est minoritaire au regard des effectifs et des processus audités.

Par ailleurs, des indicateurs qualitatifs ont été proposés par l'équipe RGPP de l'IGAENR, afin de mieux prendre en compte les spécificités des établissements. A titre d'exemple, un indicateur qualité relatif à la formation permanente doit être renseigné par le CNRS.

6. Indicateurs d'achat

a) Question posée par les agents du CNRS

Le volume des achats recouvre-t-il la différence entre le budget exécuté et, pour l'essentiel, le montant des missions ?

b) Réponse apportée par la direction du CNRS

L'indicateur achat ne peut tenir compte que des engagements de dépenses, en excluant ainsi les dépenses de missions (sans engagement préalable).

c) Pistes de réflexion

Il est intéressant d'analyser plus finement, par délégation, les tâches classées en « achat ». Par exemple, à Paris A, l'expression de la tâche « achat » en volume d'achat doit tenir compte du fait qu'y dominent les petites unités dont les budgets permettent peu de gros achats. Par ailleurs, la nature des achats dépend de la discipline ; ainsi, à Paris A, deux tiers des unités relèvent de sciences humaines et sociales, où les équipements et matériels de recherche sont moins coûteux. Enfin, la typologie des achats ou l'existence d'un magasin au bénéfice des laboratoires a une incidence sur l'approche de l'achat. Il serait intéressant d'observer l'évolution de ce ratio depuis fin 2009 à Paris A, où il est susceptible d'avoir évolué depuis 2010, suite à la substitution des unités à l'étranger par les unités de l'ESPCI et du Collège de France.

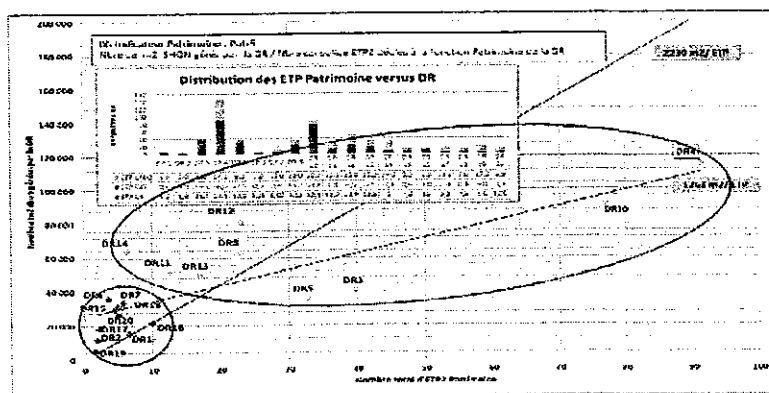
7. Indicateurs concernant le patrimoine et l'immobilier

a) Question posée par les agents du CNRS

De nombreux services STL ont été réorganisés depuis 2009. Leurs agents ont souhaité que le document établi à cette époque soit pris en compte dans l'analyse.

La question a souvent été posée sur le périmètre des surfaces prises en compte (surface des délégations régionales, ou surface gérée par le Service STL), sur la gamme de prestations, et sur la pluriannualité et le rythme des activités.

Le graphe de distribution des ETP (données du 8 mars 2011) fait apparaître deux groupes de délégations régionales nettement différenciés selon qu'elles gèrent (losange jaune) ou non (losange bleu).



b) Réponse de la direction du CNRS

Il est souligné que, bien entendu, le volume financier n'est pas forcément représentatif de l'investissement à produire en terme de conduite d'opérations sur le terrain. Il en constitue toutefois un des aspects.

Concernant le budget exécuté sous maîtrise d'ouvrage pour les constructions neuves et les opérations de maintenance lourde, une pondération par nature ou spécificité d'opération est susceptible d'affiner l'analyse.

Les cas particuliers tels que la présence ou non de Correspondant Technique des Bâtiments (CTB) dans les locaux, l'existence de structure mutualisée de gestion de patrimoine avec une université, technicité des locaux gérés, principalement en sciences chimiques, biologiques, et physiques (parfois plus de 50% des locaux gérés), etc, sont difficiles à intégrer dans des indicateurs mesurables et doivent donc être intégrés dans l'analyse.

8. Indicateur portant sur l'hygiène et la sécurité

a) Question posée par les agents du CNRS

Intégrer la fonction « hygiène et sécurité » à une sous-fonction du patrimoine reflète partiellement l'activité, puisque la mission de l'Ingénieur régional de prévention et de sécurité (IRPS) porte sur l'ensemble des laboratoires de la circonscription, hébergés ou non. En conséquence, la référence aux m² « SHON gérés » (indicateur « pat-5 ») n'est pas pleinement opérationnelle pour les services prévention, car elle n'intègre pas l'activité importante générée par les besoins en prévention et sécurité des unités non hébergées.

b) Réponse apportée par la direction du CNRS

L'intégration de l'hygiène et sécurité en tant que sous-fonction du patrimoine ne doit pas être interprétée comme un manque de prise en compte de cette activité, considérée comme primordiale par la direction du CNRS.

La raison de cette intégration est que l'équipe RGPP de l'IGAENR n'a pas souhaité multiplier les fonctions dans les états de synthèse.

c) Pistes de réflexion

Il est proposé d'identifier la fonction support « prévention et sécurité » à part entière, au même titre que les dix autres.

Cette démarche pourrait s'accompagner d'une segmentation des tâches en deux activités :

- Activité : « Piloter la prévention et sécurité »

Indicateur associé : m² SHON, gérés ou non, à disposition de l'ensemble des unités liées au CNRS. Il se diviserait en deux sous-indicateurs (locaux à risques modérés et locaux à risques élevés), scindant les locaux d'activité « tertiaires » (locaux administratifs, unités SHS, mathématiques, etc.) de tous les autres.

- Activité : « Gérer la prévention et sécurité »

L'indicateur associé proposé est le suivant: nombre de personnels et d'unités concernés. Seraient distingués deux sous-indicateurs pour le nombre de personnel (agents CNRS ou non, personnel exposés à des risques particuliers ou non).

Cette démarche pourrait être réalisée en interne au CNRS.

9. Indicateurs relatifs aux systèmes d'information

a) Questions posées par les agents du CNRS

Les chiffres du 8 mars 2011 montrent l'importance des effectifs ETP1 consacrés à l'informatique au niveau national. Mais la valeur de l'indicateur SI-4 est largement influencée par les ETP2 du siège car celui-ci concentre, via la DR16, la quasi-totalité des ETP externalisés SI. Si l'indicateur est approprié pour caractériser la fonction SI au CNRS, il est sans doute moins précis lorsqu'il s'agit de comparer la fonction SI entre les délégations.

Pour ce qui concerne l'indicateur SI-5 "Nb d'équipements (PC, imprimantes, serveurs) sur le réseau / Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI", le nombre d'équipements ne prend en compte que le nombre d'unités centrales (sont exclus les imprimantes et les serveurs) dans les délégations (hors laboratoires), alors que le nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI inclut les laboratoires. Cet indicateur risque d'apparaître comme peu révélateur de la charge réelle des services.

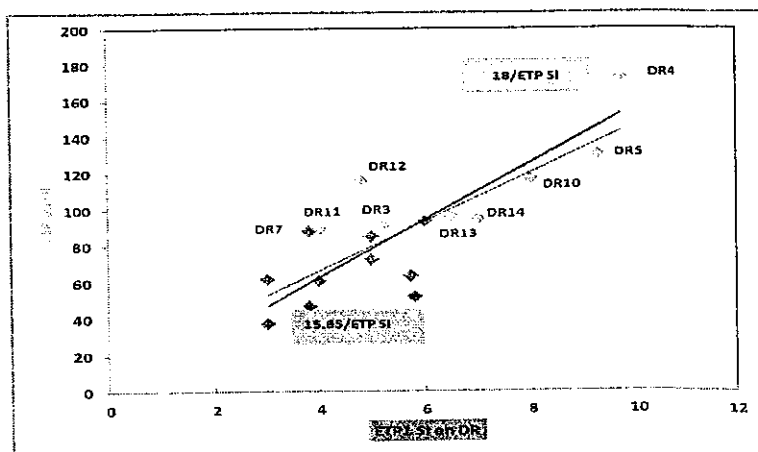
D'une manière générale, la charge des ETP en DR est effectivement liée au nombre de personnes travaillant dans l'établissement, mais cette charge est très dépendante des sollicitations de support, d'assistance ou de conseil. Ces sollicitations sont très variables.

Les particularités des circonscriptions doivent également être prises en compte. Ainsi, le CNRS est parfois producteur de service pour le compte de partenaires : en Languedoc-Roussillon, il y a lieu d'ajouter le site de Lattes du ministère de la culture pour lequel le SSI assure l'administration du réseau. De même, le SSI intervient dans les laboratoires hébergés qui ne disposent pas d'informaticien et assiste les laboratoires en matière de sécurité et expertise informatique, y compris dans la définition des besoins des unités.

Inversement, il arrive que le CNRS reçoive des prestations de la part de partenaires : les écarts observés s'expliquent par exemple, pour Paris A, par le grand nombre de personnels non CNRS dans les unités de Paris A.

b) Réponse de la direction du CNRS

De nombreuses nuances existent en effet dans l'appréhension des indicateurs concernés. La mise en corrélation du nombre d'agents SSI avec les ETP1 SI en DR (graphique réalisé d'après les données brutes du 8 mars 2011) met en évidence les délégations à campus (losange jaune). On pourrait également intégrer les cas où le SSI gère la téléphonie des campus (étude de faisabilité, migration).



Pour ce qui concerne les équipements des laboratoires, on a vu *supra* que les données étaient en cours d'expertise.

Enfin, la prise en compte de la diversité des délégations régionales est évoquée *infra*.

10. Indicateurs liés à la communication et au secrétariat

Trois délégations (DR 6,11, 13) ont souhaité distinguer cette activité.

a) Questions posées par les agents du CNRS

La multiplicité des cas particuliers a été mise en évidence. Ainsi, l'activité communication n'est pas liée uniquement au nombre d'ITA qu'elle emploie. De même pour ce qui concerne les secrétariats, il a été souligné que, dans certaines délégations régionales, les secrétariats de direction élargissent et orientent de plus en plus leurs missions vers des tâches collectives de plus forte valeur ajoutée précédemment prises en charge dans d'autres services.

b) Réponse de la direction du CNRS

Ce cas illustre parfaitement l'écart qui peut exister entre la représentation traduite par des indicateurs quantifiés et la variété des réalités d'organisation pratiquées sur le terrain. Certaines délégations régionales ont proposé d'étudier un indicateur de suivi de l'activité partenariale, afin de refléter le nombre de partenaires de la circonscription. En effet les relations partenariales amènent une démultiplication des projets et des demandes, et donc augmentent significativement le volume d'activités communication. Il convient de souligner ici que l'activité partenariale relève plus du soutien que du support.

11. Indicateurs portant sur la restauration

Les données brutes au 8 mars 2011 intègrent tous les types de restauration dont peuvent bénéficier les personnels du CNRS : restauration propre, restauration hébergée et distribution de tickets restaurants.

a) Question posée par les agents du CNRS

Les effectifs des équipes et les restaurants sont dimensionnés pour la population de l'ensemble des rationnaires qui viennent déjeuner, y compris ceux, externes, qui bénéficient de conventions passées avec leur employeur ; or, la gestion d'un restaurant propre est beaucoup plus lourde que la gestion d'une convention de restauration hébergée avec un CROUS, ou que l'achat de tickets restaurants.

Enfin, les particularités régionales jouent un rôle important, par exemple la dispersion géographique et la multiplicité des conventions de restauration.

b) Réponse de la direction du CNRS

En complément de ces données quantitatives globales sur la restauration, le CNRS a communiqué à l'IGAENR un tableau de répartition des sites de restauration du CNRS précisant le mode de gestion (propre, hébergée, titres repas) et le nombre de repas par an.

Ainsi, ces éléments permettent à l'équipe RGPP de mieux apprécier la diversité des types de restauration et les contraintes propres à chacune.

De plus, un indicateur qualité a également été proposé par l'IGAENR pour évaluer l'attractivité des dispositifs de restauration collective.

C. INDICATEURS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS : UN DEBAT PERMANENT AU COURS DE LA CONCERTATION

Pour de nombreux agents du CNRS, il ne faudrait pas que les indicateurs quantitatifs donnent à penser que les services les plus efficaces sont ceux qui, avec un effectif réduit, traitent un grand nombre de dossiers.

Ils appellent ainsi à pondérer toute approche quantitative par la prise en compte des tâches suivantes : le suivi personnalisé des agents, l'accompagnement des directeurs d'unité, les initiatives locales et/ou nationales dont l'objectif est d'améliorer le service rendu aux unités.

Par exemple, piloter une politique de formation consiste à évaluer des besoins, interagir avec les laboratoires pour optimiser les stages et les budgets de formation, et créer régulièrement de nouveaux contenus et de nouvelles modalités de stage au plus près des besoins. Cette activité requiert des compétences spécifiques et un personnel qualifié.

Au CNRS, l'activité de formation n'est donc pas liée au seul nombre d'agents relevant de la circonscription, ni au seul montant du budget formation. De même, lorsqu'un bureau de formation en délégation se voit confier l'organisation et la gestion d'une école thématique ou d'une action nationale de formation, la mesure adéquate ne peut être réduite à la population gérée dans la délégation.

Enfin, les particularités régionales jouent un rôle important. Certaines délégations régionales ont par exemple une activité d'organisation de concours et d'autres non, ce dont le ratio « effectifs dédiés à la fonction RH / effectifs physiques gérés » ne peut pleinement rendre compte.

La direction du CNRS a rappelé que les indicateurs quantitatifs conçus par l'équipe RGPP de l'IGAENR présentent les intérêts suivants : ils intègrent des données financières et humaines aisément vérifiables dans les documents officiels de l'établissement (bilan social, compte financier, ...).

Enfin, il convient de souligner que, afin de prendre en compte les remarques formulées par les agents, l'IGAENR a proposé en mars 2011 une série d'indicateurs de qualité des fonctions support, diffusée aux délégations régionales et aux directions fonctionnelles (DGD-R seulement), en cours d'analyse.

IV. UN POINT D'ATTENTION MIS EN AVANT PAR LES AGENTS DU CNRS : LES INDICATEURS PROPOSES NE PEUVENT ETRE ANALYSES EN DEHORS DE LEUR CONTEXTE, LE ROLE DES FONCTIONS SUPPORT DU CNRS DANS LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE NATIONALE

La concertation a mis en valeur l'idée que l'usage qui sera fait des indicateurs proposés doit intégrer la nature même des missions nationales assurées par le CNRS.

A. LES SPECIFICITES DU CNRS AU REGARD D'AUTRES ETABLISSEMENTS

1. Spécificités techniques : les données obtenues pour le CNRS dépendent d'un système d'information qui lui est propre

Le CNRS ne peut remonter que les informations dont il dispose. Or, ses systèmes d'informations diffèrent de ceux utilisés dans d'autres établissements, ce qu'il convient d'intégrer à toute réflexion comparative réalisée à partir des indicateurs proposés.

La notion de mandat, par exemple, a disparu de la chaîne comptable depuis plusieurs années et a débouché sur une simplification appréciée.

De même, les outils de prévision en ressources humaines ne peuvent atteindre la finesse théorique qui pourrait être souhaitée, car ils se fondent essentiellement pour le CNRS sur les catégories

BAP et grade ; les sous-ensembles obtenus demeurent toutefois d'une taille suffisante pour rester dans une erreur statistique acceptable à condition d'en avoir conscience pour pondérer toute analyse. Inversement, il n'est pas sûr qu'une analyse agent par agent ferait sens ; si elle devait être conduite, elle nécessiterait un appareillage d'étude important dont le CNRS ne dispose pas aujourd'hui.

Quant aux principales données agrégées disponibles, il est apparu important de reprendre celles qui figurent au rapport annuel d'activité. Elles peuvent être détaillées en tant que de besoin à propos de questions ponctuelles, comme cela a été fait lors de l'audit.

2. Spécificités des missions confiées aux fonctions support du CNRS : fournir des services à tous

Les agents et cadres du CNRS ont mis en exergue la fonction collective du CNRS, qui va au-delà de ses propres ressources. Dans les unités mixtes de recherche, près de deux-tiers des agents exerçant une fonction support sont mis en place par le CNRS. De plus, le CNRS a bénéficié de son échelle, nationale, plus vaste que celle de la plupart des autres tutelles pour élaborer des outils qui fonctionnent à plus grande échelle, que ce soit dans la gestion financière et comptable, ou dans la dimension ressources humaines.

La création récente des UMI (Unités mixtes internationales) prolonge ce processus en intégrant cette capacité de gestion et d'adaptation nouvelle à l'échelle d'une autre mission nationale déterminante du CNRS, son rôle à l'international. On pourrait de même citer les fonctions dont le rôle réunit le support et le soutien, dans la gestion des contrats européens.

C'est donc bien un service collectif national qui est rendu par les fonctions support du CNRS à la communauté scientifique française.

Le rôle des fonctions support du CNRS dépasse donc le simple rôle d'appui à la recherche des seules structures du CNRS et l'analyse des données communiquées à l'équipe RGPP de l'IGAENR devra en tenir compte.

Les questions posées par les agents (cf *supra*) illustrent pleinement cette préoccupation. En effet, si un indicateur permet de mesurer une activité, il n'embrasse pas pour autant tout un processus, notamment celui d'un travail d'équipe au plus près de la recherche. La qualité des services rendus aux laboratoires et dans les laboratoires est un paramètre essentiel à prendre en compte.

Ainsi, la charge de travail ne peut être mesurée à l'aune des seuls crédits CNRS, puisque la majorité des unités sont mixtes : la gestion des crédits universitaires, par exemple, relève très fréquemment des mêmes gestionnaires CNRS.

3. Spécificités organisationnelles : rendre compte des situations concrètes

Le mode d'organisation au CNRS rend difficile *a priori* la parfaite adéquation du périmètre de l'audit aux différents niveaux de gestion existants (instituts, délégations régionales, unités, services fonctionnels centraux), qui sont complémentaires et interdépendants. Il convient donc d'enrichir l'analyse sur les points suivants.

a) D'un institut à un autre ...

Les instituts ont relevé la difficulté d'intégrer leurs activités support dans le répertoire des fonctions support fourni par l'IGAENR. L'explication en est aisée : la méthodologie veut mesurer l'activité support des instituts ; il se peut que cette activité support soit minoritaire par rapport aux

activités de pilotage et de coordination, il se peut également que l'activité diffère d'un institut à l'autre ; dès lors, il n'est pas surprenant que le répertoire ne corresponde pas toujours aux fonctions exercées dans les instituts.

En outre, les importantes différences entre les instituts (missions, taille, organisation) rendent plus difficiles les analyses comparatives internes. A titre d'exemple l'action de l'IN2P3 dans le cadre de l'allocation des ressources ne s'arrête pas à attribuer de l'argent et des postes à un laboratoire, mais nécessite une consolidation par projet assurant ainsi une cohérence nationale, qui représente un enjeu stratégique majeur. Pour d'autres Instituts, plus récents, comme l'INS2I (créé fin 2009), et aux ressources plus réduites, la réflexion doit porter sur les possibilités d'appui des directions et/ou services fonctionnels.

Enfin, la concertation a montré que les mêmes fonctions n'étaient pas exercées de la même façon au sein des instituts. Ainsi, les chargés d'étude (CEAS) en INSB traitent de l'allocation des ressources financières et humaines, sous la houlette d'un responsable. Dans les instituts de plus petite taille, cette responsabilité est exercée par un CEAS « budget » ou « RH ». L'organisation des fonctions étant différente d'un institut à l'autre, les agents se sont interrogés sur la pertinence des comparaisons qui pourraient être faites entre instituts. Faut-il harmoniser les fonctions ? Les standardiser ? Totalement ou partiellement ?

b) Les délégations régionales

La diversité des modes d'organisation des dix-neuf délégations du CNRS, ainsi que le type, la taille et les missions des structures des établissements concernés par l'audit, ne facilitent pas la production de données standards homogènes, pouvant être interprétées sans « redressements » post-enquête.

Les indicateurs proposés ne peuvent rendre compte que partiellement de la dimension particulière de chaque délégation (part des disciplines représentées dans les unités, regroupement ou éloignement géographique des unités par exemple, campus CNRS ou non, nombre de partenaires institutionnels). C'est pour cette raison que l'équipe RGPP de l'IGAENR a procédé à des visites de délégations différentes.

Les agents demandent que cette dimension soit prise en compte dans l'analyse finale. Comme la compréhension du champ et du référentiel de chaque indicateur varie fortement en fonction du périmètre de gestion ainsi que de la dispersion géographique et institutionnelle des délégations régionales, l'intégration de l'ensemble de ces « atypismes » apparaît indispensable. Ainsi, certaines délégations gèrent des fonctions mutualisées (concours, formation permanente, etc.) au niveau de l'établissement, et aussi avec des partenaires universitaires.

Cette diversité met en évidence que les fonctions support du CNRS ont à s'adapter en permanence pour trouver des solutions nouvelles et que seule l'approche territoriale, composée à partir du terrain, permettra de trouver les solutions les plus efficaces au profit de la recherche.

A cet égard, la direction du CNRS défend l'idée que l'élaboration de structures de gestion mutualisées avec les universités et les organismes qui le souhaitent ouvre des pistes intéressantes, à condition de veiller à ce qu'elles s'inscrivent dans le respect du statut des agents. Elle insiste également sur l'idée que les délégations régionales de province jouent un rôle déterminant dans la représentation territoriale du CNRS et qu'il convient de les maintenir.

B. LES PERSPECTIVES IDENTIFIEES

1. Evoluer est nécessaire, mais comment ?

Dans les documents issus de la concertation, les agents du CNRS font le constat de pertes de temps et d'énergie (qui ont leur traduction en nombre d'emplois) générées par l'imprécision de certains processus, souvent anciens, dont l'efficacité gagnerait à être analysée.

A ainsi été abordée la pertinence de certains actes qui peuvent faire doublon entre différents acteurs. Il a été constaté qu'une réflexion sur les processus administratifs pourrait permettre d'atteindre les objectifs d'amélioration et d'économies dans l'organisation administrative ; ainsi la formalisation de procédures écrites permet de répondre en toute compétence et efficacité aux « usagers du service » que sont les laboratoires tout en maintenant une grande qualité de service. Mais la multiplicité des intervenants dans ces processus rend la tâche complexe.

Ce travail demande du temps. Il doit être régulièrement « remis sur le métier », sachant qu'il n'est pas toujours possible de donner une réponse immédiate.

Pour cela, les indicateurs de l'équipe RGPP de l'IGAENR doivent être utilisés en gardant à l'esprit que l'engagement des agents des fonctions support du CNRS est particulièrement soucieux de l'adéquation et de l'adaptation permanente de leurs activités à la qualité de la recherche.

2. Privilégier, dans la réorganisation des processus, la continuité d'une dynamique déjà existante : la qualité du service rendu aux laboratoires

L'analyse des activités des fonctions support serait à enrichir en fonction du contexte scientifique et de la structuration des mille unités de recherche, de leur situation de partenariat, de leur implantation géographique, de leur environnement, etc.

Même si les activités support reposent sur une organisation générale et des normes et règles communes, on voit toutefois apparaître des solutions de mise en œuvre et de mutualisation avec les laboratoires distinctes, qui ont le plus souvent trouvé leurs sources dans l'action conjointe d'un délégué, d'un directeur de laboratoire, d'un agent, à un moment où la solution retenue se présentait comme un progrès. Cette capacité de créativité adaptée aux réalités du terrain est un des atouts les plus précieux du système support du CNRS.

Lors de la concertation, les agents du CNRS ont souhaité mettre en exergue la dynamique lancée depuis plusieurs années, avec l'objectif « d'amélioration du service rendu aux usagers du service public comme des conditions de travail des agents ».

Aussi proposent-ils que l'analyse des indicateurs proposés soit enrichie par la prise en compte de deux dispositifs qu'ils considèrent comme déterminants. Leur démarche repose sur l'idée que les gestionnaires ont également un rôle de formalisation de leur propre activité, ainsi que de diffusion et de conseil des bonnes pratiques issues de leur réflexion. Elle présente l'atout de s'appuyer sur des indicateurs qui existent déjà et prennent en compte un collectif de travail au service d'une gestion de proximité souple et performante.

a) Le contrat de services

Le contrat de services du CNRS, passé entre un laboratoire et sa délégation de proximité, pourrait être une base de travail pour des indicateurs « qualité ». Ainsi, en matière d'indicateurs ressources humaines, il existe déjà une mesure pour le nombre de CDD engagés dans un délai inférieur ou égal à trois semaines, ou le nombre de gestionnaires formés dans les 12 mois suivant leur prise de fonctions.

Il en est de même pour d'autres domaines, comme par exemple les achats, en prenant en compte le nombre d'opérations effectuées avec la carte achat pour des paiements inférieurs à 2 000 €.

D'une façon générale, le projet d'un contrat négocié objectivement entre support et fonction scientifique, comportant des objectifs déclarés, les moyens et ressources pour les atteindre, dans le respect des deux types d'activité implique la discussion ouverte sous forme d'évaluation des résultats obtenus. Bien analysés, les contrats de service sont un outil d'amélioration précieux du service aux laboratoires.

b) La grille d'analyse pour conduire la mission d'expertise pour les candidats à la délégation globale de gestion (DGG)

Certaines des dispositions de la grille d'analyse pour les candidats à la DGG pourraient être retenues, par exemple dans les domaines de l'organisation (continuité du service, formation des directeurs d'unités), du budget et des finances (transparence et calendrier du cycle d'allocation des ressources, dématérialisation des procédures et déploiement d'outils monétiques), des ressources humaines (accueil et formation des nouveaux entrants, accessibilité des handicapés), ou de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité, etc.

3. La nécessité de préciser pour chaque processus ce qui relève des services du siège et ce qui relève des services déconcentrés

L'actuel dispositif de gestion de proximité, adossé aux délégations régionales, doit aujourd'hui faire face à l'évolution des outils de communication et des systèmes d'information. C'est ainsi qu'un service central de la paye a pu être mis en place, tout en s'appuyant sur une gestion administrative déconcentrée des éléments constitutifs de la paye.

D'autres évolutions sont certainement possibles, mais il paraît difficile de faire l'économie d'une réflexion d'ensemble sur les rôles respectifs des instituts, des directions du siège et des délégations régionales dans les processus de gestion, en précisant notamment ce qui relève de la gestion de proximité avec les laboratoires et doit être impérativement maintenu et ce qui mérite d'être mutualisé.

V. ELEMENTS DE CALENDRIER CONCERNANT L'AUDIT DES FONCTIONS SUPPORT AU CNRS

Juin 2011 : seconde concertation interne au CNRS

Juillet 2011 : synthèse de la deuxième concertation, et réception du rapport d'inspection

Automne 2011 (date prévisionnelle) : Comité de modernisation des politiques publiques (CMPP)

Après les décisions du CMPP : élaboration d'un plan d'action pour la mise en œuvre des décisions du CMPP