



Direction générale déléguée
aux ressources
www.cnrs.fr
3, rue Michel Ange
75794 Paris Cedex 16

Le 7 juin 2011

**CONCERTATION ORGANISEE AU CNRS DANS LE CADRE DE LA
REVISION GENERALE DES POLITIQUES PUBLIQUES**

**DEUXIEME PHASE : REORGANISATION DES PROCESSUS DE GESTION
- FICHES DE PROPOSITIONS SOUMISES A LA CONCERTATION**

Document de travail destiné aux :

Directeurs d'Institut et Directeurs adjoints administratifs
Directeurs fonctionnels du siège
Délégués régionaux

DOCUMENT DE TRAVAIL DESTINE A SOUTENIR LA DEUXIEME PHASE DE LA CONCERTATION

Sommaire

I.	INTRODUCTION : LA DEUXIEME PHASE DE CONCERTATION INTERNE AU CNRS.....	- 3 -
II.	THEMATIQUE CENTRALE : LE ROLE DES DELEGATIONS REGIONALES	- 5 -
A.	FICHE 1 : DELEGATIONS REGIONALES DU CNRS ET GESTION DE PROXIMITE AVEC LES LABORATOIRES...-	5 -
III.	THEMATIQUE 1 : LA MUTUALISATION	- 7 -
A.	FICHE 2 : QUELS DISPOSITIFS DE SOUTIEN CONCERTES ET PONCTUELS SONT -ILS CONCEVABLES ENTRE LES DELEGATIONS REGIONALES DU CNRS ?	- 7 -
B.	FICHE N° 3 : LES SERVICES DE GESTION MUTUALISEE SUR SITE : UN DISPOSITIF AU SERVICE DU PARTENARIAT ENTRE LE CNRS ET LES UNIVERSITES DE RECHERCHE DE DEMAIN ?	- 8 -
C.	FICHE N°4 : QUEL EST LE BON NIVEAU DE REGROUPEMENT D' ACTIONS DE FORMATION PERMANENTE ?- 10-	
IV.	THEMATIQUE 2 : LE NIVEAU DE GESTION DES ACTIVITES	- 11 -
A.	FICHE N°5 : QUEL EST LE BON NIVEAU DE GESTION ADMINISTRATIVE DES CONTRATS A DUREE DETERMINEE ?	- 11 -
B.	FICHE N°6 : QUEL EST LE BON NIVEAU DE GESTION DE L' ACTION SOCIALE DE RESTAURATION ?.....-	12 -
C.	FICHE N°7 : QUEL EST LE BON NIVEAU DE PILOTAGE DE LA RESTAURATION PROPRE ?	- 13 -
D.	FICHE N°8 : QUEL EST LE BON NIVEAU DE GESTION DU SERVICE DES CONCOURS ?.....-	14 -
E.	FICHE N° 9 : QUEL EST LE BON NIVEAU DE GESTION DE SERVICES DE LA DEPENSE AU CNRS ?	- 15 -
V.	THEMATIQUE 3 : LES DELEGATIONS REGIONALES EN ILE-DE-FRANCE	- 17 -
A.	FICHE N° 10 : COMMENT ADAPTER LES DELEGATIONS REGIONALES D'ILE-DE-FRANCE A LA NOUVELLE STRUCTURATION DE LA RECHERCHE SUR LE TERRITOIRE ?	- 17 -
B.	FICHE N°11 : QUELLES FONCTIONS DOIT REGROUPER LE SIEGE DU CNRS ?	- 18 -
C.	FICHE N° 12 : L'INSTALLATION DE LA DELEGATION REGIONALE ILE DE FRANCE EST SUR LE CAMPUS DE VILLEJUIF EST-ELLE PERTINENTE ?.....-	19 -
D.	FICHE N° 13 : LE REGROUPEMENT DE LA DELEGATION REGIONALE ILE DE FRANCE EST ET DE LA DELEGATION PARIS A SUR LE CAMPUS DE VILLEJUIF EST-IL PERTINENT ?	- 20 -
E.	FICHE N° 14 : LA FUSION DE LA DELEGATION REGIONALE ILE DE FRANCE EST ET DE LA DELEGATION PARIS A SUR LE CAMPUS DE VILLEJUIF EST-ELLE PERTINENTE ?	- 22 -

I. INTRODUCTION : LA DEUXIEME PHASE DE CONCERTATION INTERNE AU CNRS

1. Statut du présent 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 a commencé le 3 décembre 2010 au CNRS. Il est mené par une équipe de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) dont un rapport est attendu courant juin 2011. Ce rapport donnera lieu à contradiction.

Le CNRS a fait le choix d'un pilotage du chantier RGPP par la transparence et a prévu trois phases de concertation.

La première phase s'est déroulée de mars à mai 2011. Elle a porté sur les indicateurs et données demandés par l'IGAENR pour réaliser ses travaux. Elle a essentiellement impliqué les instituts, les directions fonctionnelles, les délégations régionales et a associé, de manière plus ponctuelle, les directeurs d'unité. L'intégralité des contributions des agents ainsi qu'un compte-rendu général de cette première phase ont été transmis à l'équipe RGPP de l'IGAENR le 7 juin 2011

Ce document ouvre une deuxième phase de concertation, portant sur des orientations et des pistes de réorganisation de processus susceptibles de faire l'objet d'une réflexion au CNRS. Cette concertation implique les instituts, les directions fonctionnelles, les délégations régionales et les unités. Comme il n'est pas possible d'organiser une concertation exhaustive avec près de 1 200 laboratoires, les délégués régionaux organiseront les débats avec des représentants de directeurs d'unité et aussi d'agents travaillant sur les fonctions support dans les unités.

L'objet de ce travail est d'enrichir les propositions de l'IGAENR et les décisions prises par le Comité de modernisation des politiques publiques (CMPP) du point de vue des agents impliqués dans les processus audités.

2. Contenu du document

Sont jointes ci-après des fiches destinées à soutenir cette deuxième concertation. Elles s'inscrivent dans les orientations fixées par le Président du CNRS dans sa réponse aux organisations syndicales au Conseil d'administration du 31 mars 2011 : « Les suggestions de réorganisation interne proposées par le CNRS à la réflexion interne portent sur le développement de services à vocation nationale dans les délégations de province - qui ne seront pas fermées -, le déploiement des services mutualisés de gestion avec les partenaires académiques et la réorganisation des tâches au siège et entre les délégations régionales de la région parisienne. »

Ces fiches, qui n'engagent que la direction générale déléguée aux ressources (DGD-R) du CNRS, ont comme seule ambition de lancer le débat : aussi sont-elles parfois formulées sous formes de questions. Elles ne préjugent en rien des orientations qui seront proposées par l'équipe RGPP de l'IGAENR, ni des décisions qui seront prises, puisque celles-ci le seront par le Conseil de modernisation des politiques publiques (CMPP) de l'automne prochain.

Ces fiches ne sont en rien exhaustives. Elles constituent simplement une première approche et peuvent naturellement être complétées par d'autres fiches, à l'initiative des agents des fonctions support du CNRS.

3. Modalités de la deuxième concertation

a) Avec qui organiser cette deuxième concertation ?

Cette deuxième concertation concerne les responsables et agents des fonctions support des instituts, des directions fonctionnelles, des délégations régionales et des laboratoires.

Compte tenu de la difficulté à organiser une concertation exhaustive pour les 1 200 laboratoires, il va être procédé sous deux formes :

- une première réunion a été organisée le 31 mai 2011 au siège du CNRS, comprenant les directeurs d'unité et les gestionnaires d'un panel de quarante laboratoires élaboré par la DGD-R ;
- il a été demandé aux délégués régionaux d'organiser cette deuxième concertation en y associant un panel de directeurs d'unité (accompagnés d'agents exerçant des fonctions support au sein des laboratoires), qu'ils élaboreront selon la réalité du terrain et en fonction des demandes exprimées par les directeurs d'unité.

b) Comment utiliser les fiches ?

Les fiches présentées ici se présentent sous la forme d'un canevas pour mener la réflexion. Elles résultent d'une première approche technique.

Il est ici demandé de considérer la faisabilité de certaines réflexions et propositions, d'en étudier la pertinence ou l'inutilité et d'apprécier si elles constituent ou non un apport intéressant et adapté au CNRS.

Les contributions issues de cette concertation doivent être l'occasion d'affirmer le point de vue du terrain, d'intégrer le plus possible en amont les préoccupations et les questions que se posent les agents, afin de les porter à connaissance.

L'idée est de déterminer si les propositions sont réalistes ou non ; si elles le sont, quels avantages et quels inconvénients présentent-elles ? Dans ce cadre, quels sont les pré-requis indispensables à leur déploiement ? Enfin, comment procéder pour que la mise en place de ces propositions s'accompagne d'un enrichissement des métiers et des fonctions directement concernés par ces processus ?

c) Quelles orientations pour les débats ?

Elles doivent s'inscrire dans les propos tenus par le Président du CNRS dans sa réponse aux organisations syndicales au Conseil d'administration du 31 mars 2011 : « J'ai demandé à ce que cette réflexion privilégie la formation des agents et non leur mobilité ; qu'elle module la refonte des processus de gestion en fonction des départs à la retraite prévus ; qu'elle prône la qualité de service rendue aux laboratoires. »

II. THEMATIQUE CENTRALE : LE ROLE DES DELEGATIONS REGIONALES

A. FICHE 1 : DELEGATIONS REGIONALES DU CNRS ET GESTION DE PROXIMITE AVEC LES LABORATOIRES

1. Problématique

Les délégations régionales du CNRS assurent actuellement des missions de gestion des unités de recherche, de relations avec les partenaires académiques ou territoriaux et de représentation du CNRS.

Il est proposé de mieux préciser le service de gestion à proposer aux unités de recherche, en le développant en fonction des activités directement liées aux projets scientifiques et indissociables de celle-ci. Il s'agit d'identifier les missions qui ne peuvent pas être effectuées hors de la proximité (pas seulement géographique) des laboratoires (finances, RH, gestion des contrats).

En parallèle, des activités relevant plus directement des missions du CNRS « employeur » et propriétaire de locaux et assurées également par les services des Délégations pourraient être réorganisées, éventuellement au sein de services mutualisés au niveau régional ou national, afin de proposer une offre rationalisée aux agents et aux laboratoires (médecine de prévention, restauration sociale, formation permanente, entretien et gestion du patrimoine immobilier, hygiène et sécurité). Le modèle à définir pourrait, selon les régions et selon les enjeux locaux, combiner les deux types de prestations au sein des délégations régionales.

2. Objectifs susceptibles d'être atteints

- Garantir aux unités de recherche le meilleur service de gestion de « proximité » ;
- Aider le CNRS à mieux re-définir son organisation territoriale.

3. Points d'attention

Le modèle ne peut pas se décliner dans les mêmes conditions dans toutes les délégations régionales. Il doit être adaptable selon le contexte. Les difficultés à prévoir seront donc liées à la fois à l'hétérogénéité de l'organisation des délégations régionales mais également aux spécificités des partenariats locaux.

4. Comment cette réflexion pourrait-elle déboucher sur une valorisation des postes ?

Parmi les pistes à dessiner :

- vers une intégration plus élevée de l'intervention des agents pour qu'ils appréhendent de manière plus globale la vie des laboratoires et acquièrent ainsi une meilleure vision de l'activité du laboratoire.
- veiller à la requalification de certains emplois et éviter une taylorisation des tâches.

5. Quelle appréciation les agents du CNRS portent-ils à cette réflexion ?

Quel est le point de vue des agents sur cette orientation : intéressante ? souhaitable ? à éviter absolument ?

Quels sont les critères de faisabilité (temps, technique..) que les agents estiment déterminants ?

Quels sont les points d'attention qu'ils mettent en évidence ?

DOCUMENT DE TRAVAIL DESTINE A SOUTENIR LA DEUXIEME PHASE DE LA CONCERTATION

Quels sont les éléments de motivation et de démotivation liés à cette orientation ?

DOCUMENT DE TRAVAIL DESTINE A SOUTENIR LA DEUXIEME PHASE DE LA CONCERTATION

III. THEMATIQUE 1 : LA MUTUALISATION

A. FICHE 2 : QUELS DISPOSITIFS DE SOUTIEN CONCERTES ET PONCTUELS SONT -ILS CONCEVABLES ENTRE LES DELEGATIONS REGIONALES DU CNRS ?

1. Problématique

La mise en œuvre d'un dispositif de soutien concerté et ponctuel entre délégations régionales pourrait palier des absences provisoires dans un service et apporter ainsi le soutien nécessaire à une délégation momentanément dépourvue de compétences pour assumer sa mission d'appui aux unités. Des pratiques se sont construites pragmatiquement sur le terrain.

2. Objectifs susceptibles d'être remplis

- Continuité du service
- Solidarité, adaptabilité et réactivité des services d'appui à la recherche au bénéfice des unités
- Partage de savoir-faire et d'expériences
- Rapidité de mise en œuvre sans être nécessairement dans une logique de mutualisation

3. Points d'attention

Nécessité de partager la connaissance des ressources disponibles

Nécessité de définir les fonctions qui pourraient faire l'objet de cette mutualisation

Adhésion des personnels au dispositif

4. Comment cette réflexion pourrait-elle déboucher sur une valorisation des postes ?

Parmi les pistes à dessiner : décloisonnement des services, apports d'expérience et de savoir-faire, solidarité...

5. Quelle appréciation les agents du CNRS portent-ils à cette réflexion ?

Quel est le point de vue des agents sur cette orientation : intéressante ? souhaitable ? à éviter absolument ?

Quels sont les critères de faisabilité (temps, technique..) que les agents estiment déterminants ?

Quels sont les points d'attention qu'ils mettent en évidence ?

Quels sont les éléments de motivation et de démotivation liés à cette orientation ?

B. FICHE N° 3 : LES SERVICES DE GESTION MUTUALISEE SUR SITE : UN DISPOSITIF AU SERVICE DU PARTENARIAT ENTRE LE CNRS ET LES UNIVERSITES DE RECHERCHE DE DEMAIN ?

1. Problématique

La mise en place d'une gestion mutualisée des unités par les services de délégation du CNRS et les services des partenaires universitaires à l'échelle d'un site réellement constitué répondrait à une double exigence : 1- renforcement de l'accompagnement de la stratégie du CNRS dans l'émergence des universités d'excellence 2 – diffusion de la culture de gestion CNRS chez ses partenaires

Les gains attendus de la mutualisation sont une amélioration de la qualité de service basée sur un partage des meilleures pratiques de gestion, une productivité plus régulière et enfin une amélioration de la qualité du partenariat.

L'organisation de cette gestion mutualisée comprend un premier niveau centralisé et un second niveau de proximité (plateforme mutualisée).

2. Objectifs susceptibles d'être atteints

- permettre aux unités de se consacrer totalement à leurs activités scientifiques et de disposer d'une qualité de gestion homogène, y compris pour celles qui ne disposent pas de gestionnaire(s).
- avoir une vision consolidée des ressources des unités ;
- pallier le « turn-over » dans les services universitaires.

3. Points d'attention

Les principales difficultés relevées sont :

a) au niveau RH :

Les personnels CNRS et universitaires relèvent de statuts très différents et la nature des postes « support » est également très diverse. La question du responsable hiérarchique et du suivi des carrières des agents « mutualisés » est également posée.

La mutualisation doit intégrer le sentiment d'appartenance des agents vis-à-vis des établissements et des unités.

La mutualisation doit être conçue de manière à ne pas engendrer une moindre responsabilisation au niveau des agents. En effet ces derniers pourraient se positionner en tant que simple « prestataire externe » de service vis-à-vis des unités et non plus partie prenante de celles-ci.

Enfin, il convient de veiller à l'équilibre des apports en gestion entre le CNRS et les partenaires universitaires.

b) au niveau des systèmes d'information : la variété des SI nécessite la polyvalence des agents ;

Ce dispositif pose la question du pilotage de la BAP J.

4. Comment cette réflexion pourrait-elle déboucher sur une valorisation des postes ?

Parmi les pistes à dessiner :

La gestion par des groupes d'agents de « portefeuilles » de laboratoires doit permettre d'éviter la segmentation des tâches.

La question de l'évaluation : qui doit l'assurer ?

5. Les pré-requis d'un tel dispositif

- la mutualisation doit s'envisager dans une logique de site (vision territorialisée) ;
- une volonté commune doit exister entre les partenaires ;
- la mise en œuvre est basée sur le volontariat des personnels concernés ;
- les directeurs d'unité concernés doivent être associés, dès le début, à la démarche;
- la mutualisation doit s'inscrire dans le temps afin de convaincre, de permettre l'adhésion des personnels et de pouvoir communiquer sur les gains apportés par la démarche.

6. Quelle appréciation les agents du CNRS portent-ils à cette réflexion ?

Quel est le point de vue des agents sur cette orientation : intéressante ? souhaitable ? à éviter absolument ?

Quels sont les critères de faisabilité (temps, technique..) que les agents estiment déterminants ?

Quels sont les points d'attention qu'ils mettent en évidence ?

Quels sont les éléments de motivation et de démotivation liés à cette orientation ?

C. FICHE N°4 : QUEL EST LE BON NIVEAU DE REGROUPEMENT D' ACTIONS DE FORMATION PERMANENTE ?

1. Problématique

Il s'agit de déterminer à quel niveau de gestion il est possible de regrouper des actions de formation permanente nationales transversales. Ces actions concernent notamment l'intégration des nouveaux entrants, les formations métier, les formations aux outils CNRS, la connaissance de l'environnement professionnel, et les rencontres des réseaux métiers. Le périmètre des activités concernées comprend l'ingénierie de formation.

Actuellement la DRH, par l'intermédiaire du SFIP, confie une quarantaine d'actions de formation à 16 délégations différentes. A titre indicatif, 20 formations ont rassemblé 950 stagiaires et comptabilisé 16 800 heures.

2. Objectifs susceptibles d'être atteints

- Une vision globale qui soutiendrait la mise en place d'une vision stratégique ;
- Une concentration de professionnels ;
- L'utilisation nouveaux outils pédagogiques tels que le e-learning et le web-TV...

3. Points d'attention

La formation individuelle des agents doit rester au niveau des délégations (suivi des demandes de formations inscrites dans les plans de formation des unités - PFU).

4. Comment cette réflexion pourrait-elle déboucher sur une valorisation des postes ?

Augmentation de la professionnalisation des agents et valorisation de cette filière.

5. Quelle appréciation les agents du CNRS portent-ils à cette réflexion ?

Quel est le point de vue des agents sur cette orientation : intéressante ? souhaitable ? à éviter absolument ?

Quels sont les critères de faisabilité (temps, technique..) que les agents estiment déterminants ?

Quels sont les points d'attention qu'ils mettent en évidence ?

Quels sont les éléments de motivation et de démotivation liés à cette orientation ?

IV. THEMATIQUE 2 : LE NIVEAU DE GESTION DES ACTIVITES

A. FICHE N°5 : QUEL EST LE BON NIVEAU DE GESTION ADMINISTRATIVE DES CONTRATS A DUREE DETERMINEE ?

1. Problématique

Il s'agit de déterminer à quel niveau de gestion il est possible de regrouper la gestion administrative des CDD. Par exemple, un service national qui gérerait l'ensemble de la partie administrative CDD recrutés par le CNRS serait-il ou non plus efficace ?

2. Objectifs susceptibles d'être atteints

La gestion administrative centralisée des CDD permettrait d'alléger la tâche des gestionnaires RH en délégation régionale.

3. Points d'attention

La gestion administrative centralisée des CDD se heurte au problème du suivi des ressources propres et du recrutement qui nécessitent une proximité avec les laboratoires. Elle pose également le problème des outils BFC et Sirhus.

En outre, il conviendrait de libérer du temps en proximité pour que la meilleure offre de service puisse être assurée aux laboratoires

4. Comment cette réflexion pourrait-elle déboucher sur une valorisation des postes ?

5. Quelle appréciation les agents du CNRS portent-ils à cette réflexion ?

Quel est le point de vue des agents sur cette orientation : intéressante ? souhaitable ? à éviter absolument ?

Quels sont les critères de faisabilité (temps, technique..) que les agents estiment déterminants ?

Quels sont les points d'attention qu'ils mettent en évidence ?

Quels sont les éléments de motivation et de démotivation liés à cette orientation ?

B. FICHE N°6 : QUEL EST LE BON NIVEAU DE GESTION DE L'ACTION SOCIALE DE RESTAURATION ?

1. Problématique

La création d'un service opérateur de restauration mutualisé pour l'Ile-de-France et/ou centralisé pour l'ensemble des DR pourrait améliorer la qualité de service en ce domaine.

Elle clarifierait le processus qui est actuellement multiple et complexe. En effet, il existe un processus relatif à la restauration propre (avec multiplicité des cahiers des charges, des méthodes de contrôle, variabilité des coûts...) et un processus relatif à la restauration hébergée (avec multiplicité des conventions avec des partenaires variés, interprétation variable selon les délégations de la part patronale). Les budgets associés à ces processus sont également très variables.

Le périmètre de la proposition concerne la réglementation, les appels d'offre, les contrôles et la mise en place d'un référentiel documentaire commun constituant la politique nationale en la matière.

2. Objectifs susceptibles d'être atteints

- l'établissement de règles identiques pour tous ;
- l'homogénéisation des pratiques et notamment des contrôles ;
- garantie du niveau de professionnalisation.

3. Points d'attention

La restauration est une question très sensible sur un site. Les bénéficiaires ont besoin également d'un service de proximité à leur écoute (comité paritaire de gestion, contrôles sanitaires...). Il est important de garantir l'égalité de traitement.

Par ailleurs, si une centralisation des appels d'offre est proposée, il conviendra d'instruire l'articulation avec les spécificités locales des partenaires des différents sites ; enfin, un niveau de proximité est indispensable en matière de restauration.

4. Comment cette réflexion pourrait-elle déboucher sur une valorisation des postes ?

5. Quelle appréciation les agents du CNRS portent-ils à cette réflexion ?

Quel est le point de vue des agents sur cette orientation : intéressante ? souhaitable ? à éviter absolument ?

Quels sont les critères de faisabilité (temps, technique..) que les agents estiment déterminants ?

Quels sont les points d'attention qu'ils mettent en évidence ?

Quels sont les éléments de motivation et de démotivation liés à cette orientation ?

C. FICHE N°7 : QUEL EST LE BON NIVEAU DE PILOTAGE DE LA RESTAURATION PROPRE ?

1. Problématique

L'harmonisation et la mise en réseaux des caisses enregistreuses PI Electronique (PIE) de l'ensemble des délégations disposant de sites de restaurants propres, avec des prestataires différents, dans le but de disposer d'un fonctionnement et d'indicateurs centralisés est aujourd'hui possible. A ce jour 15 sites sont équipés.

(Une présentation technique de notre prestataire est disponible à la DRH)

2. Objectifs susceptibles d'être atteints

Bien que la centralisation des données soit possible avec le système actuel (anciennes et nouvelles caisses PIE), l'harmonisation présente les avantages suivants :

- Consultation à distance des données des différents sites en temps réel
- Pilotage centralisé des interfaces
- Mise à jour nationale et quotidienne des badges des agents CNRS à partir d'indices identifiés dans SIRHUS (économie substantielle non chiffrée)
- Possibilité pour chaque agent identifié dans SIRHUS de charger et d'utiliser son badge de restauration sur tous les sites

3. Points d'attention

Investissement de 70 K€ pour 10 sites qui doivent s'équiper de la nouvelle génération de caisses enregistreuses PIE (négociable lors des renouvellements de marché avec les prestataires)

Réorganisation des procédures de gestion nécessitant l'implication de nombreux acteurs

Perte d'autonomie sur la partie des budgets régionaux consacrée à la restauration propre qui doit être rendue compatible avec les orientations des dialogues de gestion des délégations régionales

4. Comment cette réflexion pourrait-elle déboucher sur une valorisation des postes ?

- Recentrage de l'activité des gestionnaires d'action sociale « Restauration » sur leur cœur de métier (Audit, suivi des prestations, contrôle a posteriori)
- Création d'un centre de pilotage national

5. Quelle appréciation les agents du CNRS portent-ils à cette réflexion ?

Quel est le point de vue des agents sur cette orientation : intéressante ? souhaitable ? à éviter absolument ?

Quels sont les critères de faisabilité (temps, technique..) que les agents estiment déterminants ?

Quels sont les points d'attention qu'ils mettent en évidence ?

Quels sont les éléments de motivation et de démotivation liés à cette orientation ?

DOCUMENT DE TRAVAIL DESTINE A SOUTENIR LA DEUXIEME PHASE DE LA CONCERTATION

D. FICHE N°8 : QUEL EST LE BON NIVEAU DE GESTION DU SERVICE DES CONCOURS ?

1. Problématique

Le regroupement de l'ensemble de l'organisation des concours dans un service opérateur de concours au niveau national est une option méritant d'être étudiée. Ce service aurait des missions plus étendues que l'actuel, et pourrait ainsi, sous la direction fonctionnelle de la DRH, professionnaliser la formation, améliorer la composition des jurys de concours, et l'accompagnement des membres des jurys de concours tout au long du processus, identifier les éventuels problèmes, et faire évoluer le « vivier » des participants potentiels à cet exercice très important pour l'établissement.

2. Objectifs susceptibles d'être atteints

Ce projet permettrait de concentrer les ressources dans un seul service opérateur de concours, de préférence en Ile-de-France, eu égard aux facilités de transport (il serait en effet difficile de centraliser un tel service en région car cela engendrait des difficultés non négligeables d'accessibilité). L'organisation serait regroupée mais le jury pourrait rester local.

3. Points d'attention

Réallocation des ressources entre les DR et le service central

4. Comment cette réflexion pourrait-elle déboucher sur une valorisation des postes ?

Les fonctions par rapport à l'organisation actuelle seraient élargies, notamment avec l'extension des missions sur le suivi des jurys.

5. Quelle appréciation les agents du CNRS portent-ils à cette réflexion ?

Quel est le point de vue des agents sur cette orientation : intéressante ? souhaitable ? à éviter absolument ?

Quels sont les critères de faisabilité (temps, technique..) que les agents estiment déterminants ?

Quels sont les points d'attention qu'ils mettent en évidence ?

E. FICHE N° 9 : QUEL EST LE BON NIVEAU DE GESTION DE SERVICES DE LA DEPENSE AU CNRS ?

1. Problématique

Un service centralisé de la dépense au CNRS aurait vocation :

- à traiter en un lieu unique, sur la base de données totalement dématérialisées, toutes les dépenses du CNRS (hors personnel), de leur prise en charge jusqu'à leur règlement.
- et à mettre, en temps réel, une information complète à la disposition de tous les acteurs concernés (unités, SFC/DR, DCIF).

De nombreuses questions demeurent encore en suspens sur un tel dispositif :

- sur l'équilibre économique du projet (besoin/t gain d'ETPT)
- sur le coût total de l'opération (impact sur les SI, formation et conduite du changement, etc.)
- sur la localisation
- sur le calendrier

2. Objectifs susceptibles d'être atteints

- Pallier les difficultés actuellement rencontrées dans le traitement de la dépense : délais de paiement, non exhaustivité de l'enregistrement des événements de gestion, conservation des pièces justificatives, etc.
- Redéployer des ressources humaines sur de nouvelles tâches financières et comptables : suivi des immobilisations et des passifs, suivi et justification des financements par projets, valorisation de l'information (JPE/dialogue de gestion, analyse des coûts, etc.), justification des données auprès des auditeurs externes (dont les Commissaires aux comptes) et des financeurs, etc. parfaire le recouvrement etc.).

3. Points d'attention

Le dispositif doit être construit de telle sorte qu'il doit éviter les risques de taylorisation des tâches, d'absence d'information sur la facture, de dévalorisation du travail, de perte de prérogatives, de risques d'allongement des délais de traitement.

Il convient d'intégrer la plus en amont possible la dimension RH en repérant les personnes ressources (sécuriser les agents sur leur devenir, former aux nouveaux métiers, tenir compte des parcours individuels, accompagner le changement, etc.). De même, il est nécessaire d'avoir résolu préalablement les difficultés techniques subsistant dans BFC et Xlab (avoirs, référentiels des tiers, intégration des ROP ou frais de déplacement, etc.).

Sur la méthode, il faudra veiller à :

- assurer une bonne compréhension des enjeux et de l'évolution des métiers par une communication adaptée
- préciser toutes les articulations et décrire les processus entre les acteurs de la chaîne de traitement de la dépense aux différents niveaux d'intervention (laboratoire, délégation régionale, SCD). Dans ce cadre, préciser la cohérence entre le projet SCD et la logique des PSP.

DOCUMENT DE TRAVAIL DESTINE A SOUTENIR LA DEUXIEME PHASE DE LA CONCERTATION

- établir des fiches de postes pour tous les acteurs de la chaîne et en particulier pour ceux du SCD.

4. Comment cette réflexion pourrait-elle déboucher sur une valorisation des postes ?

Au niveau des SFC/DR : diminution des tâches à faible valeur ajoutée dans le cadre de l'émergence de nouveaux « métiers » avec le développement de certains domaines tels que la fiabilisation, l'analyse et la valorisation des données.

Au niveau de la DCIF : mise en place d'une organisation qui permette de répondre aux attentes actuelles de la gestion publique en matière de transparence financière (maîtrise des risques, délais de paiement et gestion de la trésorerie, qualité et disponibilité des données, etc.) tout en simplifiant et rationalisant le processus du traitement de la dépense.

Au niveau des laboratoires : simplification de l'activité des gestionnaires et réorientation de certaines de leurs tâches sur la recherche d'une optimisation des ressources mises à disposition des chercheurs (politique achats, aide montage et justification des contrats, etc.).

5. Quelle appréciation les agents du CNRS portent-ils à cette réflexion ?

Quel est le point de vue des agents sur cette orientation : intéressante ? souhaitable ? à éviter absolument ?

Quels sont les critères de faisabilité (temps, technique..) que les agents estiment déterminants ?

Quels sont les points d'attention qu'ils mettent en évidence ?

Quels sont les éléments de motivation et de démotivation liés à cette orientation ?

V. THEMATIQUE 3 : LES DELEGATIONS REGIONALES EN ILE-DE-FRANCE

A. FICHE N° 10 : COMMENT ADAPTER LES DELEGATIONS REGIONALES D'ILE-DE-FRANCE A LA NOUVELLE STRUCTURATION DE LA RECHERCHE SUR LE TERRITOIRE ?

1. Problématique

La distribution géographique des laboratoires d'Ile-de-France évolue, de même que les structures coopératives. Ainsi voit-on apparaître le développement du Plateau de Saclay, mais aussi celui des PRES à Paris, Marne-la-Vallée, etc. La constitution des Idex va également jouer un rôle. Les délégations sont construites sur un principe de proximité – géographique et institutionnel - qui doit s'adapter périodiquement dans le temps aux évolutions du paysage de la recherche. Cette tâche, menée il y a une dizaine d'années, doit être remise sur le métier.

2. Objectifs susceptibles d'être atteints

- Rapprocher les laboratoires de la délégation la plus proche géographiquement et institutionnellement
- Offrir une gestion nouvelle de proximité pour les réseaux (Idex, réseaux européens, ...)
- Optimiser la répartition dans l'espace des actes de gestion et des services
- Donner une meilleure lisibilité au système d'appui à la gestion

3. Points d'attention

- Une certaine mobilité peut être consécutive à une redistribution territoriale des tâches. Elle devra favoriser par exemple un moindre temps de transport pour les agents, facteur sensible en Ile-de-France.
- La redistribution territoriale de la gestion devra favoriser le contact entre Délégué, agents et unités de recherche.

4. Comment cette réflexion pourrait-elle déboucher sur une valorisation des postes ?

La mobilité peut être développée entre unités de recherche et DR, ce qui peut favoriser les carrières, et accompagner dans certains cas la mobilité des conjoints.

5. Quelle appréciation les agents du CNRS portent-ils à cette réflexion ?

Quel est le point de vue des agents sur cette orientation : intéressante ? souhaitable ? à éviter absolument ?

Quels sont les critères de faisabilité (temps, technique..) que les agents estiment déterminants ?

Quels sont les points d'attention qu'ils mettent en évidence ?

Quels sont les éléments de motivation et de démotivation liés à cette orientation ?

DOCUMENT DE TRAVAIL DESTINE A SOUTENIR LA DEUXIEME PHASE DE LA CONCERTATION

B. FICHE N°11 : QUELLES FONCTIONS DOIT REGROUPER LE SIEGE DU CNRS ?

1. Problématique

Le siège est un lieu d'impulsion et de synthèse, par rapport à la tutelle comme par rapport aux partenaires institutionnels du CNRS. Il doit regrouper la prospective et la réflexion stratégique sur la politique scientifique comme sur les ressources. Il doit aussi être le lieu où se regroupent les fonctions internationales, dimension essentielle du CNRS.

En conséquence, on peut s'interroger s'il doit comporter des services d'exécution de gestion.

2. Objectifs susceptibles d'être atteints

- Redistribution rationnelle de certaines fonctions entre Paris Michel Ange et Meudon
- Rassemblement des fonctions non localisables dans une délégation de province
- Meilleure répartition de la gestion entre délégations d'Ile-de-France
- Dimensionnement clair et économique des fonctions du siège.

3. Points d'attention

Une telle démarche aurait pour conséquence un déplacement de services entre des sites de la région parisienne. Une attention particulière devra alors être prêtée à la situation des agents, de façon à ne pas augmenter trop le temps de transport quotidien.

4. Comment cette réflexion pourrait-elle déboucher sur une valorisation des postes ?

Une répartition claire entre gestion stratégique, gestion de proximité et gestion en laboratoire (ou mutualisée) doit permettre la définition de « chemins de carrière » plus clairs. En particulier, on peut imaginer que les passages d'un lieu de gestion à une autre seront plus systématiquement offerts aux agents, et que la gestion des cadres permettra des passages successifs dans les différentes fonctions de gestion.

5. Quelle appréciation les agents du CNRS portent-ils à cette réflexion ?

Quel est le point de vue des agents sur cette orientation : intéressante ? souhaitable ? à éviter absolument ?

Quels sont les critères de faisabilité (temps, technique..) que les agents estiment déterminants ?

Quels sont les points d'attention qu'ils mettent en évidence ?

Quels sont les éléments de motivation et de démotivation liés à cette orientation ?

C. FICHE N° 12 : L'INSTALLATION DE LA DELEGATION REGIONALE ILE DE FRANCE EST SUR LE CAMPUS DE VILLEJUIF EST-ELLE PERTINENTE ?

1. Problématique

L'installation sur le Campus de Villejuif des services de la délégation Ile-de-France-Est actuellement installés sur le centre Commercial Belle-Epine à Thiais simplifierait la structure des implantations du CNRS en abandonnant un site isolé des activités de recherche.

Des éléments demeurent encore inconnus :

- échéance des Campus Condorcet (au plus tôt 2016) et Tolbiac II (2017 ?)
- échéance plus rapprochée (2013 ?) si des solutions sont trouvées pour le relogement des laboratoires SHS.

2. Objectifs susceptibles d'être atteints

- Regroupement géographique des activités du CNRS
- Economie budgétaire du loyer actuel soit environ 225 000 euros par an,
- Economie en gestion administrative (relations avec le propriétaire).
- Relations de proximité avec les unités de recherche implantées sur le campus de Villejuif

3. Points d'attention

- Libération des locaux à Villejuif contingente du départ de laboratoires en sciences humaines et sociales : délais de réalisation soumis aux possibilités de relogement de ces laboratoires
- Inconvénients d'un changement partiel de lieu pour le personnel
- Travaux d'adaptation du bâtiment à prévoir.

4. Comment cette réflexion pourrait-elle déboucher sur une valorisation des postes ?

5. Quelle appréciation les agents du CNRS portent-ils à cette réflexion ?

Quel est le point de vue des agents sur cette orientation : intéressante ? souhaitable ? à éviter absolument ?

Quels sont les critères de faisabilité (temps, technique..) que les agents estiment déterminants ?

Quels sont les points d'attention qu'ils mettent en évidence ?

Quels sont les éléments de motivation et de démotivation liés à cette orientation ?

D. FICHE N° 13 : LE REGROUPEMENT DE LA DELEGATION REGIONALE ILE DE FRANCE EST ET DE LA DELEGATION PARIS A SUR LE CAMPUS DE VILLEJUIF EST-IL PERTINENT ?

1. Problématique

Il pourrait également être possible de regrouper sur le site du Campus de Villejuif les services des deux délégations Paris A et Ile-de-France-Est, tout en conservant deux délégations aux fonctions bien distinctes. Dans le même temps, certains laboratoires SHS installés à Villejuif seraient déplacés sur le site d'Ivry. L'action a pour objectif :

- de rapprocher des sites de recherche les services administratifs de la délégation Ile-de-France Est actuellement installés au centre commercial à Thiais,

- de préparer ainsi la restructuration de la représentation du CNRS en Ile-de-France et de la déconcentration des services dans cette région

2. Objectifs susceptibles d'être atteints

- Rapprochement des services administratifs, en créant ainsi l'occasion d'une mutualisation partielle de certains services ou parties de services entre les deux délégations (STL, services financiers, services médicaux de prévention, restauration, service)

- Préparer à terme la restructuration de la représentation du CNRS en Ile-de-France,

- Rapprochement de laboratoires SHS de Paris-Centre.

3. Points d'attention

Changement de lieux de travail de nombreux personnels des deux délégations,

Libération des locaux incertaine à court terme. En première analyse, si les locaux libérables à Villejuif par les laboratoires SHS installés dans le bâtiment D et dans une partie du bâtiment C seraient tout justes suffisants pour accueillir l'ensemble des services qui feraient mouvement (2900 m² libérés), les bureaux strictement libérés à Ivry par le départ de Paris A ne dépasseraient pas 1400 m² de SHON au total. Toutefois, cette première approche mérite d'être affinée avec une étude détaillée des besoins des laboratoires.

L'installation à Ivry de laboratoires SHS actuellement à Villejuif ne serait que temporaire et s'inscrirait dans la perspective d'un nouveau déménagement sur le site du Campus Condorcet au nord de Paris, à l'horizon 2016 ou 2017.

Le projet entraîne un éloignement des nombreux laboratoires gérés par Paris A, lesquels sont situés pour la plupart dans le quartier latin à Paris. En revanche, le projet est sans changement, de ce point de vue, pour les laboratoires gérés par Ile-de-France-Est.

Nécessité d'engager un minimum de travaux pour adapter les locaux de Villejuif aux nouvelles fonctions qu'ils abriteraient.

4. Comment cette réflexion pourrait-elle déboucher sur une valorisation des postes ?

La mutualisation partielle de certains services ou parties de services pourrait conduire à une amélioration de la qualité de service rendue aux laboratoires (meilleure prise en charge des aléas, allongement de la durée de disponibilité du service sur l'année, meilleur service par mutualisation des compétences...).

DOCUMENT DE TRAVAIL DESTINE A SOUTENIR LA DEUXIEME PHASE DE LA
CONCERTATION

5. Quelle appréciation les agents du CNRS portent-ils à cette réflexion ?

Quel est le point de vue des agents sur cette orientation : intéressante ? souhaitable ? à éviter absolument ?

Quels sont les critères de faisabilité (temps, technique..) que les agents estiment déterminants ?

Quels sont les points d'attention qu'ils mettent en évidence ?

Quels sont les éléments de motivation et de démotivation liés à cette orientation ?

E. FICHE N° 14 : LA FUSION DE LA DELEGATION REGIONALE ILE DE FRANCE EST ET DE LA DELEGATION PARIS A SUR LE CAMPUS DE VILLEJUIF EST-ELLE PERTINENTE ?

1. Problématique

Il est également possible de s'interroger sur la création, sur le campus de Villejuif, d'une nouvelle délégation par fusion des délégations Paris A et Ile-de-France-Est. Cette fusion se situerait dans le cadre d'une restructuration de la représentation et de la déconcentration du CNRS en Ile-de-France, en tirant profit :

- sur le plan immobilier,
 - de la présence à Villejuif d'un campus CNRS à revaloriser,
 - de l'abandon d'une location à Thiais et, éventuellement, à terme, d'une vente de l'immeuble d'Ivry ;
- sur le plan fonctionnel,
 - d'une redéfinition de la représentation du CNRS auprès des sites d'enseignement supérieur et de recherche d'Ile-de-France à intervenir dans les 3 ans qui viennent,
 - d'une réorganisation des services déconcentrés au niveau de l'Ile-de-France en mutualisant certaines fonctions,
 - d'une réorganisation de la déconcentration des services à l'échelle nationale, avec la création de services centraux mutualisés dédiés à la gestion des opérations locales.

2. Objectifs susceptibles d'être atteints

- Simplification de la représentation du CNRS en Ile-de-France et accroissement de sa visibilité,
- Meilleure gestion de l'immobilier du CNRS
- Mutualisation de certaines fonctions pouvant entraîner des économies d'échelles.

3. Points d'attention

La fusion à périmètre constant des délégations reviendrait à créer la plus grande délégation du CNRS sur la plupart des critères (effectif de personnel géré, nombre de partenaires de l'enseignement supérieur voisin de la trentaine (voire un peu plus), nombre d'unités de recherche de l'ordre de 250, très grande dispersion territoriale).

La fusion ne se conçoit bien que dans le cadre d'une restructuration des relations du CNRS avec ses partenaires d'Ile-de-France, à la faveur de la mise en place des IDEX, de l'évolution du dispositif des PRES, dans la perspective d'une réduction du nombre des interlocuteurs, ainsi que dans le cadre d'une nouvelle allocation des partenaires entre les délégations de la région.

Sous cette réserve, une importante délégation pourrait cependant être créée à Villejuif, en charge des relations avec certains IDEX, PRES ou établissements d'enseignement supérieur de Paris et du quart sud-est de la région parisienne.

Cette création pourrait conduire également au développement corrélatif de la mutualisation des services déconcentrés au niveau de l'Ile-de-France, accompagnée le cas échéant d'une recentralisation de certaines fonctions. Certains de ces nouveaux services déconcentrés ou centraux pourraient être installés à Villejuif.

Cette création suppose résolues les questions immobilières sous-jacentes : indisponibilité des locaux à Villejuif, à moins d'installer à Ivry un ensemble des laboratoires SHS actuellement situés sur le

campus de Villejuif, ou de réhabiliter sur le campus un bâtiment actuellement vide de laboratoires de sciences biologiques).

Nécessité d'un accompagnement en matière de RH (certains personnels, notamment de catégorie A, devront s'investir sur de nouvelles missions, dans des fonctions nouvelles ou reconfigurées).

4. Comment cette réflexion pourrait-elle déboucher sur une valorisation des postes ?

- La nouvelle structure devrait offrir un « front office » composé d'un ensemble important de « généralistes », en charge du suivi des relations contractuelles de toute nature dans le domaine scientifique et dans le domaine de la gestion (ressources humaines, ressources financières, contrats de recherche...), au niveau des partenaires institutionnels d'une part et des laboratoires d'autre part.

- Les « spécialistes » seraient nécessaires au sein de services souvent mutualisés, soit au sein de l'Ile-de-France, soit à l'échelon central, constituant ainsi un back office compétent et performant, en relation essentiellement avec le « front office » d'une part et avec les services spécialisés centraux des directions fonctionnelles, d'autre part.

5. Quelle appréciation les agents du CNRS portent-ils à cette réflexion ?

Quel est le point de vue des agents sur cette orientation : intéressante ? souhaitable ? à éviter absolument ?

Quels sont les critères de faisabilité (temps, technique..) que les agents estiment déterminants ?

Quels sont les points d'attention qu'ils mettent en évidence ?