

# *Faire converger les pratiques de gestion des unités de recherche*

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

# Le contexte

---

- les attentes fortes de la communauté des chercheurs
- le pacte pour la recherche
- Les créations de l'ANR et de l'AERES
- la loi LRU (autonomie, modes de recrutement)
- la concurrence internationale en matière de recherche
- la volonté affirmée du président de la république de simplifier le dispositif de recherche français et de faire des universités des opérateurs centraux de la recherche (discours d'Orsay)
- la mise en œuvre du budget global recherche dans les universités
- les premières fusions d'université et la montée en puissance des PRES en matière de recherche
- les conclusions de la commission d'Aubert

# *Faire converger les pratiques de gestion des unités de recherche*

---

- 1- Les attentes de la communauté des chercheurs
- 2- Les difficultés de gestion exprimées par les directeurs d'unités de recherche
- 3- Les possibilités d'évolution

# Les attentes de la communauté des chercheurs

---

- La complexité administrative illustrée par un exemple concret: participation à une conférence
- Les conséquences de cette complexité
- Les attentes

# Participation à une conférence

## *Avant le départ*

---

### *Cambridge*

- *Pas d'ordre de mission*
- *Libre achat des titres de transport*
- *Carte de paiement professionnelle (personnel permanent)*

### *France*

- *Ordre de mission: signature, délais*
- *Titres de transport: intermédiaires, délais, bon de commande, signatures*
- *Avance des frais d'inscription à la conférence*

# Participation à une conférence

## *Pendant la mission*

---

### *Cambridge*

- *Carte de paiement professionnelle*
- *Frais réels sans plafond a priori*

### *France*

- *Avance des frais de restauration et d'hébergement*
- *Plafonds de remboursement souvent contraignants*

# Participation à une conférence

## *Au retour de mission*

---

### *Cambridge*

- *Établissement d'un état de frais*
- *Production de justificatifs*
- *Remboursement sous 10 jours pour le personnel n'ayant pas de carte de paiement professionnelle*

### *France*

- *Établissement d'un état de frais*
- *Production de justificatifs multiples (talons de billets, programme de la conférence, relevé bancaire...)*
- *Délais de remboursement longs*

# D'autres sources de complexité

---

- Achats
- Recrutements
- Gestion budgétaire
- Accueil de chercheurs invités

# Les conséquences de la complexité administrative

---

- Perte de temps
- Effet rédhibitoire, pénalise l'initiative et l'ambition
- Usure

# Les attentes

---

- Un système moins contraint
  - *Moins d'intermédiaires*
  - *Moins de procédures*
- Un système plus réactif
  - *Délais plus courts*
  - *Un meilleur accompagnement*
- Une relation de confiance

# Les difficultés de gestion exprimées par les unités de recherche

---

La nature des difficultés évoquées par les directeurs d'unités de recherche est extrêmement variable:

- Les procédures budgétaires
- Les procédures d'achat et la gestion des missions
- Les outils de gestion
- La gestion des contrats
- Les autres sources de difficulté

# Les procédures budgétaires

---

- absence de lisibilité sur les moyens budgétaires (financements sur projets , modes d'allocation des moyens différents selon les tutelles)
- absence de plans pluriannuels d'investissement
- lourdeur des procédures d'engagement des crédits
- gestion HT ou TTC des crédits selon les tutelles
- délégations tardives de crédits

# Les procédures d'achat et la gestion des missions

---

- procédures d'achat et modalités d'application du code des marchés très complexes dans la plupart des établissements d'enseignement supérieur
- insuffisance du niveau de remboursement des frais engagés à l'occasion de missions dans l'enseignement supérieur ou de l'accueil de chercheurs étrangers

# Les outils de gestion

---

- hétérogénéité des systèmes d'information et des outils de gestion
- tâches complexes pour les laboratoires
- nécessité pour chaque laboratoire de construire son propre outil de consolidation de ses moyens

# La gestion des contrats

---

- répartition de la gestion des contrats entre les différentes tutelles
- règles de gestion ou de prélèvement qui diffèrent malgré les dispositions des contrats quadriennaux
  - modalités de recrutement et de rémunération des personnels contractuels différentes
  - règles différentes en matière de protection de la propriété industrielle, de prise de brevets et de signature de licences d'exploitation

# Les autres sources de difficulté

---

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

# Des possibilités d'évolution rapides

---

Les laboratoires ont besoin d'un ancrage dans leurs établissements mais également de:

- souplesse et réactivité dans leur gestion
- visibilité dans leur action et dans l'évolution de leurs moyens

**Il est nécessaire d'évoluer d'une culture de la méfiance et du contrôle a priori vers une culture de la confiance et de l'évaluation a posteriori**

# La simplification du fonctionnement des unités de recherche

---

Elle passe par quelques idées simples :

- La responsabilisation des directeurs d'unité (délégation et contrôle interne a posteriori)
- L'exploitation systématique des marges de manœuvre réglementaires et technologiques
- L'harmonisation des pratiques et des contraintes réglementaires entre EPST et universités

# Comment dépasser les causes de difficulté ?

---

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

# La complexité des modes d'organisation interne des établissements d'enseignement supérieur

---

- la structuration interne des universités est inadaptée à la gestion des activités de recherche
- les dispositifs de délégation de signature peuvent être optimisés en matière d'actes administratifs et en matière financière
- une fonction support administrative qui doit évoluer parallèlement

# les dispositifs de délégation de signature

---

En matière d'actes administratifs l'article L. 712-2 prévoit que les présidents peuvent déléguer leur signature:

- *aux responsables des unités de recherche constituées avec d'autres établissements d'enseignement supérieur ou de recherche*
- *à tout agent de catégorie A placé sous son autorité*

# les dispositifs de délégation de signature

---

En matière financière :

- l'article 27 du décret n° 2008-618 précise que *les directeurs des instituts et écoles internes des universités, ...sont ordonnateurs secondaires pour les affaires les intéressant.*

- l'article L. 712-2 du code de l'éducation précise *qu'un directeur d'UFR peut recevoir délégation* pour les affaires intéressant la composante dont il est directeur.

Le directeur d'UFR ne peut plus être désigné ordonnateur secondaire et ne peut plus subdéléguer sa signature.

# les dispositifs de délégation de signature

---

Diverses dispositions législatives ou réglementaires se combinent:

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

# les dispositifs de délégation de signature

---

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

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

# La place des unités de recherche dans l'arborescence budgétaire des universités

---

- le maintien de l'hébergement du budget des unités de recherche dans le budget des composantes des universités
- la création d'une unité budgétaire recherche (UB)
- la création d'un service commun « gestion des unités de recherche »
- le rattachement des budgets des laboratoires au niveau 1 du budget de l'université

# une fonction support administrative qui doit évoluer

---

La gestion administrative et financière des unités de recherche doit être professionnalisée et mutualisée :

- la création d'un service spécifique entièrement dédié à la gestion des laboratoires
- accessible toute l'année
- une moyenne de 5,5 à 8,5 unités de recherche par gestionnaire dans une délégation régionale du CNRS

# Les procédures d'achat et la mise en œuvre des dispositions du code des marchés peuvent être simplifiées

---

Les universités et les EPST peuvent choisir d'appliquer, pour leurs activités de recherche, le code des marchés ou les dispositions de l'ordonnance n° 2005-649 (article 30 de la loi n° 2006-450 du 18 avril 2006).

L'article 2 du décret n° 2007-950 du 25 avril 2007 stipule que « *chaque établissement procède à l'identification des besoins de fourniture, de services et de travaux destinés à la conduite de son activité de recherche et détermine le niveau auquel ces besoins sont évalués* ».

# Les procédures d'achat et la mise en œuvre des dispositions du code des marchés peuvent être simplifiées

---

Chaque conseil d'administration peut déterminer :

- la liste des fournitures, travaux et services qui sont destinés à la réalisation des activités de recherche
- le niveau auquel est apprécié le seuil en deçà duquel il n'est pas requis de formalisme pour procéder aux achats

... et décider d'appliquer les dispositions de l'ordonnance n° 2005-649

# Les procédures d'achat et la mise en œuvre des dispositions du code des marchés peuvent être simplifiées

---

Le décret n°2008-1334 du 17 décembre 2008 restreint l'intérêt de l'usage de l'ordonnance en homogénéisant les seuils d'appréciation des besoins avec ceux du code des marchés publics (133 000€ HT contre 206 000 € HT).

L'ordonnance conserve un avantage décisif :  
l'appréciation des besoins au niveau de chaque  
laboratoire

# Les EPST ont d'ores et déjà adapté leur mode de fonctionnement

---

Le conseil d'administration du CNRS a décidé que toutes les dépenses de ses laboratoires concouraient à l'activité de recherche et relevaient du champ de l'ordonnance.

Le directeur général du CNRS a désigné les délégués régionaux ordonnateurs secondaires. Ces derniers délèguent leur signature aux directeurs de laboratoire en assortissant cette délégation de seuils correspondants à des niveaux de vis différents.

Il est donc possible d'assouplir le dispositif tout en développant un dispositif de contrôle interne.

# Les EPST ont d'ores et déjà adapté leur mode de fonctionnement

---

Le dispositif juridique s'accompagne d'outils techniques :

- un outil de publicité PUMA permettant d'effectuer des publicités et des mises en concurrence
- un outil de remise en concurrence dans le cadre des accords cadres RECA
- un comparateur de prix

# Les autres pistes de simplification de la gestion des unités de recherche

---

- amélioration de la visibilité budgétaire (projection pluriannuelle des moyens et dialogue de gestion)
- uniformisation des règles de report de crédit
- gestion TTC de tous les crédits des laboratoires
- déploiement des cartes « affaires » et des cartes « achats »
- création d'un service facturier
- création des fondations universitaires (colloques, invitation chercheurs étrangers)
- développement des remboursements de mission aux frais réels

# Les autres pistes de simplification de la gestion des unités de recherche

---

- convergence des systèmes d'information
- généralisation des contrats de service mis en œuvre au CNRS
- diffusion d'outils informatiques et de pratiques innovantes
- la simplification de la gestion des activités de valorisation (propriété des brevets, modalités de recrutement, frais de gestion, mutualisation sur une base territoriale)

# La mise en œuvre des mandats de gestion

---

Elle nécessite une harmonisation des procédures de gestion des différentes tutelles des unités de recherche :

- délégation de signature aux directeurs d'unités de recherche en matière budgétaire et administrative ;

- définition des achats scientifiques et niveau d'appréciation des besoins ( code des marchés publics ou ordonnance de 2005) ;

- gestion et modalité de remboursement des missions ;

ainsi qu'une convergence des dispositifs fiscaux et des systèmes d'information