

---

---

# **Vers un partenariat renouvelé entre organismes de recherche, universités et grandes écoles**

---

---

**Rapport à Madame la ministre  
de l'Enseignement supérieur  
et de la Recherche**

**Remis par François d'Aubert,  
ancien ministre  
président de la Cité des Sciences  
et de l'Industrie**

## SOMMAIRE

---

<b>Avant-propos.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction</b>	
<b>1. Introduction. Rappel de trois principes.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Le partenariat organismes-établissements universitaires doit être un partenariat global, aux différentes échelles d'intervention .....</b>	<b>6</b>
2.1. Le changement de contexte conduit à la nécessité d'un dialogue global	
2.2. Le champ du partenariat global	
2.3. L'unité mixte de recherche demeure un mode de partenariat pertinent	
2.4 La nécessité d'une évaluation performante	
<b>3. Le partenariat global doit permettre de définir des politiques de ressources humaines communes .....</b>	<b>11</b>
<b>4. Renforcer la lisibilité du dispositif vis-à-vis de partenaires extérieurs ...</b>	<b>13</b>
4.1. Un système peu lisible	
4.2. Tutelle des unités mixtes de recherche	
4.3. Valorisation des résultats de la recherche	
4.4. Signature des publications scientifiques	
4.5. L'Etat ne doit pas mettre les entités tutelles des UMR en concurrence	
<b>5. Une harmonisation des règles et procédures de gestion est indispensable dans le souci de simplifier la vie des chercheurs .....</b>	<b>18</b>
5.1. L'harmonisation dans les domaines budgétaires, financiers et fiscaux	
5.2. L'harmonisation des règles en matière d'achat public	
5.3. L'assouplissement des règles en matière de frais de missions	
5.4. Le rapprochement des règles en matière de gestion des personnels	
5.4.1. Le rapprochement du temps de travail	
5.4.2. Le rapprochement des règles en matière indemnitaire	
5.4.3 Le rapprochement en matière de gestion des contractuels	
5.5. La mise en cohérence des systèmes d'information	
<b>6. Le principe d'un mandat de gestion, confié à l'établissement hôte, le plus souvent l'université, doit être mis en œuvre progressivement ..</b>	<b>23</b>
6.1. Un mandat de gestion unique confié à l'hôte est la solution rationnelle	
6.2. Une solution à mettre en œuvre progressivement	
6.3. Le contenu du cahier des charges	
6.4. Le développement de services mutualisés de gestion de la recherche	

<b>RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>27</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>30</b>

*La loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006 puis la loi sur les libertés et responsabilités des universités du 10 août 2007, ont provoqué des changements structurels dans notre système d'enseignement supérieur et de recherche. La loi de programme pour la recherche a mis en place, à travers l'Agence nationale de la recherche (ANR) une recherche sur projets dynamique et a posé, à travers la création de l'Agence d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche, le fondement d'une évaluation performante et incontestable. Pour améliorer la lisibilité de notre système d'enseignement supérieur et de recherche, des dispositifs de coopération entre universités, grandes écoles et organismes de recherche ont été créés comme les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) et les réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA). La loi relative aux libertés et aux responsabilités des universités donne aux universités les possibilités d'avoir une gouvernance renforcée et, par là même, une capacité plus grande à définir des politiques stratégiques, y compris en matière de recherche. Les compétences élargies dont bénéficieront d'ici cinq ans au maximum, toutes les universités, en matière de gestion financière, immobilière ou de ressources humaines leur donnent des leviers importants pour mettre en œuvre cette stratégie de recherche.*

*Cet investissement plus fort des universités dans la recherche rapproche notre pays des systèmes étrangers les plus efficaces en matière de recherche, comme l'a rappelé le Président de la République, dans son discours du 28 janvier 2008 sur le Campus d'Orsay, en l'honneur du prix Nobel Albert Fert.*

*Cette montée en puissance conduit à repenser le partenariat entre les organismes de recherche et les établissements d'enseignement supérieur, universités et grandes écoles. Ce partenariat n'est pas nouveau ; dès le début des années 1960, le CNRS et les universités ont ressenti les besoins d'organiser leur partenariat avec la création des unités associées, devenues unités mixtes au début des années 1990. Ce partenariat a été étendu progressivement aux autres organismes de recherche et reconnu à travers la signature par les organismes de recherche des contrats quadriennaux entre le ministère et les universités. Cette politique de partenariat a eu des effets très positifs. Elle a mis en contact les chercheurs des organismes, les enseignants-chercheurs avec les jeunes docteurs. Elle a fortement contribué à la structuration de la recherche universitaire avec un nombre croissant d'enseignants-chercheurs dans les équipes reconnues et notamment les unités mixtes de recherche, à tel point que les enseignants-chercheurs sont maintenant plus nombreux que les chercheurs des EPST dans ces UMR.*

*Tel qu'il fonctionne actuellement le partenariat a montré des limites. Le partenariat ne saurait se limiter par exemple à la constitution d'unités mixtes de recherche et doit prendre un caractère plus global reposant sur un dialogue entre deux institutions autonomes. Il est clair ainsi que les questions cruciales de renouvellement du potentiel de chercheurs et d'enseignants chercheurs dans certaines disciplines ou sur certains sites géographiques, à une période de nombreux départs à la retraite dans les deux catégories, doivent être traitées dans le cadre de ce dialogue partenarial. Le dialogue partenarial doit aussi impérativement concerner le pilotage scientifique conjoint des unités de recherche ou les questions relatives au transfert de technologies.*

*Son fonctionnement actuel, en raison de sa complexité, nuit à la visibilité de notre dispositif d'enseignement supérieur et de recherche, tant sur le plan interne que sur le plan international. Ainsi le développement de la collaboration avec le monde économique, essentiel pour la capacité d'innovation de notre pays peut être freiné quand le partenaire industriel est confronté, pour la signature d'un contrat ou d'un accord de licence à une multitude de partenaires publics. Les publications issues de notre recherche sont recensées plus difficilement quand les adresses de ces publications comprennent de manière plus ou moins organisées, une multitude d'établissements de rattachement des chercheurs, ce qui peut affaiblir la position de nos établissements à travers les classements internationaux.*

*La complexité de ce fonctionnement a aussi des inconvénients pour les chercheurs eux-mêmes et pour les directeurs de laboratoires. Ceux-ci sont confrontés à des réglementations ou à des pratiques différentes de leurs deux tutelles en matière de circuit budgétaire, de gestion des frais de mission, de recrutements de contractuels ou d'achats publics. Les systèmes d'information des différentes tutelles des laboratoires ne sont pas mis en cohérence, ce qui peut conduire les personnels des laboratoires à une double saisie d'informations. Ces différences de gestion engendrent à l'évidence une surcharge de travail pour les personnels et responsables des laboratoires au détriment de leur activité de recherche. L'harmonisation des règles de gestion et des systèmes d'information peut donc contribuer de manière significative à une amélioration de l'efficacité du système.*

*Faire évoluer le nécessaire partenariat entre organismes de recherche et établissements d'enseignement supérieur, dans le sens d'une débureaucratiation, d'un décloisonnement et d'une meilleure mutualisation des forces de notre système de recherche, tels sont les maîtres mots de la mission que vous m'avez confiée Madame la ministre, tels ont été les axes qui ont orienté les séances du groupe de travail et le rapport qui vous est remis.*

*Le rapport, s'est placé dans le cadre d'une modification progressive du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'appropriation de leurs compétences élargies par les universités, les réformes déjà entreprises par des organismes comme le CNRS et l'INSERM ne produiront leurs effets que progressivement. Les recommandations proposées dans le rapport sont cohérentes avec ces solutions. Des mesures comme un nouveau cadre contractuel, la réduction du nombre de tutelles, la mise en cohérence des systèmes d'informations et le mandat de gestion unique pour l'hébergeur sont des mesures qui modifient sensiblement l'organisation du partenariat entre organismes de recherche et universités. Le partenariat se trouve ainsi recentré sur les questions fondamentales du pilotage scientifique et d'une gestion des ressources humaines partagée.*

*Je voudrais remercier les membres du groupe de travail, qui, malgré des fonctions importantes, ont participé activement aux différentes séances, et qui, par leurs interventions et contributions écrites, ont contribué aux recommandations de ce rapport. C'est, il faut le signaler, la première fois que sont réunis et de manière approfondie sur ce thème à la fois les responsables d'organismes de recherche et d'établissements d'enseignement supérieur. Je voudrais également remercier les collaborateurs de la Direction générale de l'enseignement supérieur ou de la Direction générale de la recherche et de l'innovation qui m'ont apporté leurs concours dans la conduite de ces travaux.*

## **I. Introduction. Rappel de trois principes.**

Le groupe de travail<sup>1</sup> sur la rénovation du partenariat entre les établissements d'enseignement supérieur, universités et grandes écoles et les organismes de recherche s'est réuni huit fois ; les séances de travail ont été consacrées aux domaines suivants :

- la diversité des partenariats universités-écoles/organismes de recherche ;
- la simplification des circuits administratifs et financiers avec la présentation de l'expérience de mandat de gestion unique menée à l'Université de Nice ;
- la gestion des ressources humaines et le partenariat avec une présentation de la politique menée par l'Université Pierre et Marie Curie ;
- la valorisation de la recherche avec la présentation du partenariat entre l'INRA et les établissements d'enseignements supérieurs agronomiques (opération « Agrovalo ») et de deux opérations de mutualisation de la valorisation entre établissements d'enseignement supérieur à Lyon et en Bretagne ;
- la politique scientifique des universités et le pilotage des UMR ( Unités Mixtes de Recherche ) avec une présentation de la politique scientifique de l'Université Bordeaux I, une des universités globalisées de la vague A et des modes de pilotage de deux départements du CNRS, le département des Sciences du vivant et l'IN2P3 ;
- la politique de site et le partenariat universités-écoles/organismes de recherche ; l'exemple de Nancy ;
- audition de Bernard Bigot, Haut commissaire à l'Energie Atomique, sur les lignes directrices d'un partenariat fructueux entre les organismes de recherche et les universités et grandes écoles ;
- auditions de (1) Jean-François Dhainaut, président de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, AERES (sur les relations universités-écoles/organismes de recherche, perçues à travers les évaluations des établissements de la vague B des contrats quadriennaux), et (2) Ghislaine Filliatreau, directrice de l'Observatoire des sciences et techniques, OST (pour une présentation du projet « Normadresse » et un échange sur la normalisation des procédures de co-signature des articles scientifiques).

Ces réunions ont été complétées par l'audition, en commission restreinte, de personnalités et d'organisations représentatives de l'enseignement supérieur et de la recherche<sup>2</sup> (organisations syndicales, représentants des directeurs de laboratoire, présidents de section du comité national et responsables des sociétés françaises de mathématiques, physique et chimie).

Des contributions écrites ont également été reçues de la part des membres du groupe de travail et des personnalités auditionnées. Elles ont contribué à l'enrichissement de la réflexion.

---

<sup>1</sup> Liste des membres du groupe en annexe

<sup>2</sup> Liste des organisations et personnalités auditionnées ou ayant apporté des contributions en annexe

Les présentes recommandations prennent en compte, de manière synthétique, l'ensemble des contributions recueillies au cours des deux mois d'investigations et d'échanges.

En premier lieu, trois principes doivent être rappelés :

- l'organisation en laboratoires de la recherche universitaire, à laquelle est attachée dans son ensemble la communauté scientifique, demeure un mode d'organisation pertinent. Dans cette logique, l'unité mixte de recherche, l'UMR, qui a beaucoup contribué au rapprochement entre les organismes de recherche et les universités et à la structuration de la recherche reste un mode privilégié du partenariat ;
- le partenariat peut être différencié en fonction de la nature des organismes, de leur interaction avec l'université, du secteur disciplinaire concerné et du poids des UMR, par rapport à l'ensemble des laboratoires de l'université. Il faudra simplement veiller à ce que les modalités du partenariat permettent l'expression d'une politique scientifique de site par les établissements universitaires, compatible avec la vision nationale que portent les organismes de recherche. L'objectif reste d'assurer une structuration solide du tissu scientifique, pour une recherche d'excellence ;
- le dispositif repose sur le principe d'une évaluation performante unique, mission confiée à l'AERES, et sur la capacité des partenaires à se saisir conjointement de l'évaluation pour définir leur stratégie scientifique.

## **2. Le partenariat organismes-établissements universitaires doit être un partenariat global, aux différentes échelles d'intervention.**

### **2.1. Le changement de contexte conduit à la nécessité d'un dialogue global.**

La globalisation des crédits de la recherche universitaire, les nouvelles responsabilités que la loi attribue aux établissements universitaires pour la mise en œuvre d'une stratégie de recherche autonome, en cohérence avec leurs ressources scientifiques et humaines, entraînent nécessairement un dialogue global entre le ou les organismes et ces établissements universitaires, qui doit se traduire par une convention cadre<sup>3</sup>. La globalisation des crédits de la recherche universitaire, introduite pour les contrats de la vague A, qui a vocation à être généralisée dans les vagues contractuelles suivantes, introduit un élément de changement fondamental. Elle reporte l'attribution des moyens aux unités de recherche au niveau d'un dialogue entre établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche.

Dans cette hypothèse, le contrat quadriennal redevient un contrat entre l'Etat et l'Etablissement universitaire, celui-ci contractant ensuite dans une démarche

---

<sup>3</sup> La convention cadre entre un établissement d'enseignement supérieur et un organisme de recherche peut également exister en l'absence d'association de l'organisme de recherche au contrat quadriennal, ou d'unités en commun à l'exemple de la convention entre le CEA et l'Université Technologique de Troyes ou de celle qui vient d'être signée entre l'INRIA et l'Université de Lille I pour la création « d'équipes projets ». Ces exemples illustrent bien la diversité des partenariats.

autonome avec chaque organisme de recherche concerné par ses activités, pour la même période quadriennale. L'articulation entre les deux démarches peut, dans une période transitoire, se faire selon la formule retenue pour les contrats de la vague A : « *l'organisme partenaire, déclare, pour les domaines qui le concernent, partager les objectifs de politique scientifique de l'établissement, tels qu'exposés dans le contrat. Il s'associera à leur réalisation par une convention à intervenir* ».

Dans le cas des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) qui ont une vocation fusionnelle, le partenariat global peut s'exercer non plus au niveau de chaque établissement universitaire séparément mais au niveau du site, l'établissement public de coopération scientifique (EPCS) porteur, négociant la convention cadre au nom des fondateurs. On voit tout l'intérêt de cette formule, déjà mise en œuvre, avant même la création du PRES, par les établissements nancéiens, sous forme d'un contrat unique avec le CNRS (2005-2009). Elle permet notamment de régler le cas des multi-tutelles universitaires sur des laboratoires communs et de faciliter des opérations conjointes.

## **2.2. Le champ du partenariat global**

Chaque organisme de recherche et chaque établissement universitaire pourvu qu'il ait atteint une taille critique (à cet égard, des regroupements universitaires pourraient être utilement envisagés au niveau des sites), doit chercher à se construire une identité en ayant une politique scientifique cohérente et lisible reposant sur une activité scientifique propre dans un nombre plus ou moins important de domaines, en fonction de ses moyens. Ceci suppose que chacun dispose d'équipes de recherche ou de laboratoires qui lui soient propres ou dont il assure clairement le pilotage.

Un organisme qui engagerait la totalité de ses moyens dans des relations partenariales multiples n'aurait plus de viabilité à terme en tant que producteur scientifique et évoluerait de fait vers une fonction exclusive d'agence de moyens.

Une université ou une grande école, qui a la capacité de préparer complètement et de délivrer de manière indépendante les diplômes d'enseignement supérieur, notamment le doctorat, peut très bien vivre sans partenariat structuré avec les organismes, en fonction du domaine de compétence qui est le sien.

Mais la convergence des compétences et des moyens respectifs sera fortement structurante et garante d'une meilleure efficacité dans la mission de recherche des uns et des autres.

Une université ou une école ne pourra entrer dans une logique de partenariat avec un organisme qu'à partir du moment où elle aura clairement défini sa stratégie de recherche, les domaines de recherche qu'elle entend investir à titre principal et les objectifs scientifiques qu'elle souhaite atteindre. C'est cette stratégie qui sera discutée avec les organismes, garants d'une cohérence nationale, et qui fera l'objet de la convention cadre de partenariat scientifique.

Ce partenariat peut se limiter à de simples accords, plus ou moins formalisés, par exemple sur les inscriptions en thèse et la participation aux écoles doctorales ; il peut être plus fort et prendre des formes plus diversifiées et larges, comme la création



d'unités de recherche communes, implantées dans des locaux universitaires ou dans des locaux dont l'organisme est propriétaire et gestionnaire ; **la convention cadre, pour la durée du contrat quadriennal, devra prévoir les modalités du pilotage scientifique conjoint de ces unités.**

Elle devra également préciser les modalités de valorisation de la recherche dans les domaines d'intervention conjoints. Dans les cas où le partenariat suppose la mise en œuvre de moyens expérimentaux conséquents, elle devra définir une politique d'équipement coordonnée. Dans tous les cas, la convention cadre devra prévoir les modalités de consultation et d'information réciproque, notamment en matière d'attribution de moyens, ainsi que les modalités d'utilisation des locaux et la contribution aux charges d'infrastructures.

La convention précisera les apports réciproques des partenaires, en crédits, en personnels ou en infrastructures (locaux, équipements, etc.). Elle devra surtout comprendre un volet relatif à une gestion concertée des ressources humaines, dont l'impact sur la fonction recherche est décisif.

### **2.3. L'unité mixte de recherche demeure un mode de partenariat pertinent**

Le partenariat peut également s'exercer par la constitution des unités mixtes de recherche (UMR), qui demeurent un cadre privilégié pour la mise en œuvre d'une action scientifique concertée entre les universités et les organismes.

La communauté scientifique est très attachée au maintien des UMR, en particulier les directeurs de ces unités qui ont fortement exprimé le souhait que ces UMR restent le pivot de la recherche conjointe entre les établissements universitaires et les organismes.

L'UMR contribue fortement à la nécessaire structuration de la recherche dans les universités et les écoles. La recherche ne peut exclusivement reposer sur des convergences d'opportunité, générées par des projets scientifiques. Elle doit pouvoir s'appuyer sur un socle permanent où s'incarne la culture scientifique, le maintien à long terme des compétences, la nécessaire consolidation des acquis scientifiques et la formation des jeunes générations. Elle doit également disposer de structures pérennes où peuvent se développer des recherches fondamentales dans le cadre des programmes blancs financés par l'ANR ou de programmes à plus long terme ou à risques.

**La constitution d'UMR ne prend son sens que dans la mesure où chacun des partenaires, organismes et universités, apporte des moyens significatifs à l'unité.** On ne peut pas parler d'UMR quand l'apport d'un des partenaires se limite à un label et parfois à des moyens symboliques. La mise en place de l'évaluation unique des unités par l'AERES est de nature à changer profondément la problématique de la labellisation et il peut y avoir d'excellentes équipes universitaires qui ne sont pas des unités mixtes de recherche. La création d'UMR doit correspondre à des orientations stratégiques partagées par chacun des partenaires.

A partir du moment où un établissement universitaire et un organisme décident de créer une UMR, fruit d'un accord sur les grandes orientations scientifiques de l'unité,

qui doivent être cohérentes avec les orientations stratégiques des partenaires, ils s'engagent sur la durée, pour des contrats quadriennaux successifs. Les principes du pilotage scientifique doivent refléter la responsabilité partagée : désignation conjointe du directeur de l'unité, fixation conjointe des grands objectifs et suivi de leur évolution et de leur cohérence avec les moyens disponibles.

La logique voudrait que les partenaires se placent dans une perspective de gestion dynamique des unités, dans une logique de continuité, s'appuyant sur une évolution des équipes et du contenu des projets plutôt que sur une logique d'ouverture-fermeture à la suite d'une évaluation sanction.

Il conviendrait que, dans le cadre du partenariat global explicité par la convention cadre, une plus forte délégation de responsabilité (administrative, financière et scientifique) soit concédée au directeur de laboratoire et soit accompagnée d'un suivi de la mise en œuvre du contrat quadriennal au niveau de l'UMR.

**A cet égard, un entretien annuel objectifs-moyens, réunissant les représentants de l'établissement universitaire et de l'organisme principaux et le directeur de l'UMR, doit être préconisé à l'instar de ce qui est mis en œuvre par l'IN2P3 ; il concernerait en particulier les perspectives de recrutement et la mise en place de nouvelles actions de recherche exigeant un renforcement des moyens d'intervention de l'UMR.**

L'UMR apparaîtra ainsi comme la cellule de base, nœud d'une politique de réseau, qui favorisera une meilleure synergie des opérateurs de terrain de la recherche, publics et privés.

Comme précédemment évoqué, dans certains cas, sur des objectifs stratégiques bien identifiés ou pour l'exploitation optimale de très grands équipements, les organismes de recherche devront maintenir des unités propres de recherche, elles-mêmes ouvertes à la concertation .

Dans le domaine particulier de la formation doctorale (Ecoles Doctorales), placée sous la responsabilité des établissements universitaires, il est essentiel que les organismes puissent apporter leur contribution scientifique à tous les niveaux de responsabilité<sup>4</sup> . La politique scientifique des Ecoles Doctorales, leur action quotidienne, reposent sur les structures d'accueil de doctorants et en particulier sur les UMR. La mission des enseignants-chercheurs et des chercheurs vis-à-vis des doctorants est identique ; leur investissement doit donc être comparable au sein de l'Ecole Doctorale. Ils partagent les mêmes responsabilités dans le recrutement des doctorants, dans la culture de l'excellence, dans l'émergence du projet professionnel des doctorants, dans leur insertion professionnelle, dans l'émergence et la détection des jeunes talents.

Bien plus, à cause du nécessaire adossement de l'enseignement supérieur de niveau master à la recherche, ils partagent la responsabilité de la mise en place d'enseignements attractifs, adaptés à l'acquisition des compétences (autant que des savoirs) nécessaires aux métiers de la recherche et à toute activité professionnelle.

---

<sup>4</sup> Comme le prévoit l'arrêté du 7 août 2006, relatif à la formation doctorale qui prévoit l'association des organismes de recherche aux écoles doctorales .

A ce titre, la politique des Ecoles Doctorales et la participation des chercheurs aux enseignements dès le niveau master seront un point important de la convention de partenariat global.

#### **2.4. La nécessité d'une évaluation performante.**

La stratégie de recherche partagée des établissements universitaires et des organismes repose sur une juste appréciation des forces et des faiblesses des acteurs de la recherche, c'est-à-dire sur l'évaluation.

Cette mission d'évaluation est principalement confiée à l'Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, l'AERES. L'Agence intervient au niveau des unités de recherche en évaluant la qualité de la production et des projets scientifiques de celles-ci et en situant leurs performances dans les contextes national et international.

L'Agence intervient également au niveau des établissements universitaires dont elle pointe les forces et les faiblesses, sur le plan scientifique, organisationnel et managérial. Elle agira de même pour les organismes de recherche.

L'Agence intervient enfin au niveau de la formation, une mission essentielle des établissements universitaires, mais qui concerne également les organismes dans le cadre du partenariat, en particulier aux niveaux master et formation doctorale.

Les établissements universitaires et les organismes devront mettre en place les moyens qui leur permettront de se saisir conjointement des résultats de l'évaluation, d'en faire la synthèse et d'en tirer les conséquences pour la poursuite ou l'évolution de leur stratégie scientifique. D'autre part, les établissements universitaires et plus encore les organismes devront être dotés des instances aptes à appréhender la conjoncture scientifique pour les guider dans leur stratégie de recherche, dans le cadre des orientations de la politique gouvernementale. La mise en place de comités à forte composante internationale semble s'imposer à cet égard.

L'évaluation des personnes reste un sujet ouvert, mais essentiel. Les organismes assurent l'évaluation périodique de leurs personnels. Le Comité National des Universités, CNU, est en charge d'une évaluation ponctuelle des enseignants-chercheurs (qualifications et promotions au choix). Les établissements universitaires, dotés par la loi de compétences élargies dans la gestion de leurs ressources humaines, devront se doter de commissions d'évaluation des personnes, en particulier pour l'attribution de la prime d'encadrement doctoral et de recherche, PEDR.

La nécessaire coordination entre les établissements universitaires et les organismes de recherche dans le domaine de la gestion des ressources humaines conduit le groupe de travail à recommander une harmonisation des procédures et critères d'évaluation des personnes, sous l'égide de l'AERES conformément à sa mission<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> La loi de programme pour la recherche précise que l'AERES est chargée de valider les procédures d'évaluation des personnels des établissements d'enseignement supérieur et des organismes et de donner son avis sur les conditions dans lesquelles elles sont mises en œuvre.

### **3. Le partenariat global doit permettre de définir des politiques de ressources humaines communes.**

Les unités mixtes de recherche entre organismes de recherche et universités se traduisent par le travail en commun de personnes appartenant à des statuts différents : Chercheurs et enseignants-chercheurs, ITRF, voire ASU des universités et IT des EPST, doctorants, post-doctorants et contractuels de différentes sortes. Des différences existent dans les conditions d'embauche, les échelles de recrutement et de rémunération des contractuels, dans les régimes indemnitaires des IT et des ITRF, dans la politique et les possibilités de rémunérations sur ressources propres, dans la politique sociale développée, et notamment l'aide à la restauration ou les mesures en faveur de la petite enfance, dans la définition du temps de travail, voire dans l'accès à la formation continue des personnels. Ces différences génèrent des difficultés dans les laboratoires où les directeurs ont sous leur autorité fonctionnelle des personnels qui exercent des tâches comparables mais qui bénéficient de dispositifs de rémunération, de promotion et d'aide sociale différents, voire très différents. Cette situation, qui s'explique par l'évolution parallèle des deux dispositifs n'a pas de sens dans la mesure où le lieu d'exercice des intéressés et les fonctions qui leurs sont confiées sont largement comparables. Elle a encore moins de sens au moment où la loi LRU a élargi la possibilité pour les personnels des organismes de recherche d'être partie prenante de la vie universitaire en temps qu'électeurs.

**Tout ce qui peut être harmonisé doit l'être et en particulier les règles de recrutement de personnels contractuels, les régimes indemnitaires et les modes de recrutement pour des corps équivalents et les possibilités de rémunération des personnels sur ressources propres (cf.5).**

Malgré les principes affirmés dans les contrats quadriennaux et les conventions, les modes d'information mutuelle des partenaires des unités mixtes ne sont pas toujours optimaux. Il n'y a pas toujours, voire jamais, concertation, ni même information sur les politiques et décisions de recrutement et d'affectation des personnels. Il n'est pas toujours facile, faute de communication entre les systèmes d'information, de disposer d'un état consolidé des moyens en personnel des laboratoires ni même de simples annuaires récapitulant les personnels en fonction dans les laboratoires. Certaines universités ont progressé dans ce domaine dans la mesure où la présence dans l'annuaire électronique de l'établissement d'un personnel hébergé des EPST est indispensable pour bénéficier d'une ligne téléphonique, d'une adresse électronique, d'une place de parking etc. Au-delà de ces dispositifs locaux, **les questions d'information mutuelle doivent être un des points des conventions cadres entre l'université et l'organisme. Celle des systèmes d'information doit être traitée (cf.5) dans le cadre d'interface systématique entre les applications de GRH des principaux EPST et celles mises au point par l'AMUE.**

Le développement des unités mixtes de recherche, la présence croissante et même majoritaire dans ces unités des enseignants-chercheurs, l'importance des volumes annuels de recrutement des enseignants-chercheurs, auraient dû conduire à une forte concertation entre les partenaires dans le cadre des contrats. Celle-ci est restée dans l'ensemble embryonnaire, même si on trouve un volet de politique de l'emploi scientifique par exemple dans le contrat entre le CNRS et les trois universités de

Nancy et si la plupart des universités ont, dans l'affectation de leurs emplois, fléchi clairement et prioritairement des profils scientifiques concernant les UMR de l'établissement. Cette politique partenariale sur l'emploi scientifique, déjà nécessaire, est rendue impérative par les évolutions actuelles. La loi LRU donne aux universités qui acquerront les compétences élargies tous les leviers d'une véritable politique de gestion de leurs ressources humaines. Les départs à la retraite de chercheurs et d'enseignants-chercheurs, particulièrement nombreux dans les années à venir, sur certains sites et dans certaines disciplines, imposent plus que jamais une politique partenariale. **Dans le schéma décrit précédemment d'une convention cadre, entre l'université et l'organisme de recherche, complétant le contrat entre l'Etat et l'université, le volet GRH est un des volets essentiels du partenariat global.** Ce point a recueilli l'accord de l'ensemble des membres de la commission et correspond aux préconisations de nombreux rapports des corps de contrôle ou d'inspection.

**Ce volet GRH du partenariat global devrait comporter, outre les procédures d'information et de concertations mutuelles, un point sur les différentes modalités d'échanges entre les deux communautés de chercheurs et d'enseignants-chercheurs. La fluidité des passerelles entre les carrières d'enseignant-chercheur et de chercheur, accompagnée de dispositions financières spécifiques prenant en compte les mérites des candidats, doit être un des facteurs d'une meilleure attractivité des carrières.**

Des dispositifs comme le recrutement de chercheurs comme enseignants-chercheurs, l'accueil d'enseignants-chercheurs en délégation auprès des organismes de recherche ou la participation des chercheurs à l'enseignement, reposent aujourd'hui avant tout sur des démarches individuelles et non sur une politique concertée entre les établissements partenaires.

La mise en œuvre concertée de ces dispositifs peut permettre en outre de faciliter la modulation de service des enseignants-chercheurs, au sein d'unités de recherche, de disciplines ou au profit notamment des jeunes enseignants-chercheurs les plus actifs en recherche. La participation des chercheurs à l'enseignement, l'accueil des enseignants-chercheurs en délégation à temps partiel ou le financement par les organismes de décharges d'enseignement sont de nature en effet à favoriser cette modulation. Il est tout à fait possible de prévoir, dans le cadre du partenariat global, que l'organisme de recherche s'engage sur un volume de délégations ou de participations des chercheurs à l'enseignement.

C'est dans cet esprit que devrait être mise en œuvre la procédure d'un « double recrutement » ou d'« une double appartenance » souhaitée par le Président de la République dans son discours d'Orsay du 28 janvier 2008. Sans trancher entre les différentes pistes de réflexion en cours actuellement, les procédures qui seront retenues ont vocation à s'inscrire dans le partenariat global, sur des postes jugés stratégiques par les partenaires et avec des rémunérations indemnitaires décidées en commun<sup>6</sup>. Des opérations phares d'accueil sur des contrats de chercheurs ou

---

<sup>6</sup> Le CNRS envisage une procédure qui concernerait des lauréats recrutés à la fois au CNRS et dans les universités, donc avec des procédures parallèles. Une alternative serait un recrutement conjoint, à partir des nouveaux comités de sélection, qui pourraient être déterminés conjointement entre l'université et l'organisme.

d'enseignants-chercheurs étrangers de grand renom pourraient également être arrêtées en commun.

A travers ces exemples, on voit tout l'intérêt d'avoir, sur nos principaux sites universitaires, une politique partenariale et concertée de remplacement des départs à la retraite, de mobilité, de recrutements et de réalisation d'opérations phares, complétée par une harmonisation des règles de gestion et de rémunérations et une information réciproque des partenaires qui constituera par ailleurs une obligation réglementaire (voir article 3 du nouveau décret financier des EPSCP).

#### **4. Renforcer la lisibilité du dispositif vis-à-vis de partenaires extérieurs**

##### **4.1. Un système peu lisible**

L'existence des UMR est une forme de réponse du système français de recherche à l'émiettement institutionnel entre les multiples établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche : les forces de recherche se rassemblent sur le terrain pour atteindre une taille leur permettant l'efficacité scientifique.

Une même UMR peut ainsi relever de plusieurs établissements d'enseignement supérieur et parfois de plusieurs organismes. Cette multi-tutelle est particulièrement fréquente dans les métropoles régionales<sup>7</sup> et surtout à Paris et en région parisienne<sup>8</sup>.

Cette réponse de bon sens à la multiplicité des institutions apportant des moyens en personnels, crédits ou locaux génère cependant des effets qui nuisent à la lisibilité de la recherche française et à son développement :

- le sentiment d'appartenance pour les membres d'UMR à un établissement perd de sa force au profit de l'UMR elle-même ;
- la signature des publications devient problématique tant les solutions possibles pour une même unité de recherche sont multiples ; le repérage par les établissements des articles auxquels ils sont associés devient une opération lourde, impossible à automatiser. Elle pénalise les établissements français dans les classements internationaux ;
- la multiplication des origines de financement entraîne une multiplication des modalités de gestion, dont certains directeurs d'UMR s'accommodent pour autant qu'elle leur permette de contourner des règles de gestion contraignantes. Cette situation alourdit la charge de gestion des UMR au détriment de la recherche proprement dite et elle est discutable au regard de l'optimisation de l'emploi de fonds publics ;
- les éventuels partenaires industriels ne comprennent pas comment les responsabilités sont assumées. A l'inverse, ceux qui connaissent cette organisation peuvent en jouer lors des négociations pour la valorisation des résultats de recherche ;

---

<sup>7</sup> Notamment dans le domaine scientifique où l'on trouve souvent comme tutelles universitaires l'université scientifique et l'école d'ingénieurs ou l'Institut national polytechnique

<sup>8</sup> Ceci est souvent du, à côté des universités, à la présence des grands établissements (ENS, EHESS, Collège de France, Muséum, grandes écoles) En Région Parisienne, on rencontre certainement le plus de cas de dissociations entre l'établissement d'enseignement de l'enseignant-chercheur et celui où il exerce sa recherche

- la compréhension de l'organisation de la recherche française, notamment vue de l'étranger, devient tout aussi complexe.

Par ailleurs, le passage aux compétences nouvelles des universités aura pour effet de les responsabiliser pour la gestion de leur propre masse salariale et de leur plafond d'emploi. Ainsi, la participation de personnels à telle ou telle unité de recherche devra-t-elle s'inscrire dans la politique scientifique de chaque établissement, politique pour laquelle l'établissement sera évalué tous les quatre ans.

#### 4.2. Tutelle des unités mixtes de recherche

La rationalisation de ce paysage passe par l'adoption d'un **principe de limitation à deux du nombre des tutelles s'exerçant sur les UMR** : une tutelle universitaire et une tutelle pour les organismes.

Par tutelle, il faut entendre « responsabilité scientifique », se traduisant notamment par le choix du directeur d'unité, la responsabilité de l'animation scientifique et la validation du programme scientifique de l'unité, notamment à l'occasion de l'élaboration du projet quadriennal. Cette tutelle scientifique s'appuie sur un dialogue stratégique entre les organismes et les universités au niveau des directions d'établissement. Elle ne doit pas être confondue avec la nécessité d'une gestion financière rationalisée, se traduisant par un mandat de gestion confié à l'une des tutelles, principe traité dans le point 6 du présent rapport. Ce choix du mandataire unique est de la responsabilité conjointe des deux tutelles.

La redéfinition des tutelles des UMR est l'occasion de bien distinguer ce qui relève (1) de la maîtrise d'ouvrage de ce qui relève (2) de la maîtrise d'œuvre<sup>9</sup>.

- (1) Le maître d'ouvrage est l'entité décisionnaire qui, dans le cadre d'une politique scientifique d'établissement arrête l'objectif d'un projet, son calendrier et les moyens consacrés à ce projet. La maîtrise d'ouvrage revient aux entités tutelles des UMR, dans le cadre d'un partenariat équilibré.
- (2) La maîtrise d'œuvre est alors confiée conjointement par les deux tutelles au directeur de l'unité de recherche qui, tel un architecte, est en charge de la mise en œuvre des choix politiques effectués au préalable, de la réalisation du projet retenu, dans le calendrier et avec les moyens arrêtés.

La mise en œuvre du principe de deux tutelles au maximum pourrait avoir pour conséquence un réexamen de leur participation par les établissements non retenus comme tutelles. Cette question se pose pour les établissements d'enseignement supérieur ainsi que pour les organismes avec la coexistence d'organismes généralistes et d'organismes spécialisés :

- pour les établissements d'enseignement supérieur, cela pourrait se traduire par une motivation supplémentaire pour les établissements à s'organiser en Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), ce qui résout *de facto* la question des tutelles multiples d'établissements d'enseignement supérieur. Cette solution

---

<sup>9</sup> Distinction pertinente introduite par les représentants de la CPU

est cohérente avec celle proposée précédemment que la convention cadre universités-organismes soit signée par le PRES. Dans la région parisienne où cette organisation en PRES n'est qu'embryonnaire, une application brutale de cette règle pourrait mettre à mal l'existence d'UMR performantes. Cette situation justifie des dérogations.

- pour les organismes,<sup>10</sup> cela pourrait favoriser le mouvement déjà engagé de reconnaissance, au sein même des UMR, d'équipes de recherche identifiées, permettant à un organisme « non tutelle » de l'UMR de continuer à participer aux recherches de cette UMR en ayant une participation repérée et un financement fléché.

Aussi, le rapport recommande une **mise en œuvre progressive sur 3 ans du principe de deux tutelles maximum**, pour permettre aux différents partenaires de préparer une organisation institutionnelle plus rationnelle, conforme à leurs forces respectives et à leurs politiques scientifiques. Lorsqu'un partenariat entre établissements d'enseignement supérieur ou entre organismes est équilibré au sein d'une UMR, l'existence de plusieurs tutelles pourrait être admise lorsqu'il s'agit de domaines stratégiques pour chacun des partenaires. Les exceptions peuvent également être envisagées pour de très grandes unités, dont la taille peut justifier un multipartenariat.

Par ailleurs certains membres du groupe ont proposé une terminologie différente : le terme établissements fondateurs remplacerait le terme tutelles de l'unité. Les autres établissements, partie prenante à l'unité seraient des partenaires de l'unité, ou, si l'on veut reprendre le terme en vigueur pour les PRES, celui d'associés ; cette terminologie est intéressante et pourrait être retenue.

### 4.3. Valorisation des résultats de la recherche

S'il est bien un domaine où la complexité administrative née de la multiplication des recherches privées est source de difficultés, c'est bien celui des relations avec les entreprises. La concurrence entre les établissements publics, la complexité de notre organisation en matière de valorisation sont source d'incompréhension pour les industriels, qui souhaitent légitimement n'avoir qu'un seul interlocuteur public.

Le système de copropriété encouragé depuis le début des années 2000 n'a pas réglé tous les problèmes ; les conventions entre les partenaires publics ont été longues à établir. Lorsque le mandat de gestion est prévu par les règlements de copropriété, il reste généralement limité aux opérations de valorisation les moins importantes et la signature de tous les copropriétaires reste souvent nécessaire. La situation est en partie identique pour la gestion des contrats de recherche. La formule de copropriété peut néanmoins être une solution, au moins à titre transitoire à condition que la délégation au mandataire soit une pleine délégation avec signature unique lors de la conclusion des contrats et accords. Le partenaire privé ne connaît qu'un partenaire public ; les partenaires publics s'engageant préalablement pour le partage des redevances.

---

<sup>10</sup> Les accords CNRS-INSERM pour certaines unités, le rapprochement INRA-CIRAD doivent permettre de trouver des solutions adaptées ; la question est plus complexe dans le domaine de l'informatique avec le triangle INRIA, CNRS, universités



Cette solution de maintien d'une copropriété avec mandat unique complet, qui a recueilli un certain consensus pendant la séance du groupe consacrée à la valorisation n'est pas totalement satisfaisante et il peut paraître préférable de choisir, chaque fois que possible, un titulaire unique de propriété des résultats de la recherche, Cette solution devra alors être neutre en matière de partage des redevances comme pour l'établissement des indicateurs de performance des différents partenaires.

La plus grande partie des tâches liées au transfert de technologie et aux relations avec les entreprises a en effet vocation à être assurée localement<sup>11</sup> : la détection et le suivi des déclarations d'invention, la décision de protéger des inventions, une grande partie des démarches visant à leur valorisation, la négociation des contrats, la politique de maturation et la création d'entreprises. D'autres fonctions, telle que la gestion, la consolidation, et la défense d'un ensemble cohérent de titres de propriété industrielles relèvent sans doute plutôt d'organismes nationaux, avec des solutions qui peuvent être différentes suivant le secteur d'application des brevets. L'objectif est de parvenir à une **articulation forte entre des dispositifs universitaires et mutualisés de site, en général dans le cadre des PRES et des dispositifs d'organismes**, permettant à la fois une présence de terrain, efficace notamment dans les phases de maturation, et une présence puissante à l'international, indispensable pour la phase de valorisation de portefeuilles de brevets<sup>12</sup>. Cette articulation suppose un renforcement de l'organisation mutualisée de transfert de technologie, mise en place en 2006, dans le cadre de l'ANR et reprise en gestion par le MESR en 2008. Les organismes de recherches devraient être invités à participer à ces pôles mutualisés, notamment par la mise à disposition de personnels assurant ces tâches au niveau local<sup>13</sup>

Au-delà de cette coopération entre universités et organismes, a été évoquée en commission, une mutualisation entre entités françaises, qui pourrait rendre l'action à l'international plus efficace si elle débouchait sur la **création d'un fonds mutualisé pour la défense des brevets à l'international**, une sorte de « COFACE » des brevets.

#### **4.4. Signature des publications scientifiques**

Dans le domaine de la signature des publications scientifiques, tous les partenaires de la recherche s'accordent pour que des règles nationales s'appliquent à l'ensemble des acteurs de la recherche.

La première de ces règles consiste pour les signataires de publications à utiliser un nom et un seul pour désigner leur établissement « tutelle ».

La seconde de ces règles consiste à choisir pour les unités mixtes une seule et même logique de signature. Le travail effectué par l'OST et les représentants des principales institutions de recherche dans le cadre du projet « Normadresses » permet de résumer le choix à deux hypothèses :

---

<sup>11</sup> Localement peut signifier au niveau d'un site ou d'une région

<sup>12</sup> La convention qui vient d'être signée entre l'INSERM et l'Université Louis Pasteur de Strasbourg est un exemple de cette bonne articulation.

<sup>13</sup> L'INRA est en train de mettre en œuvre, avec les établissements agronomiques, un partenariat combinant coopération locale et expertise et gestion nationale du portefeuille (dispositif Agrovalor, présenté devant le groupe de travail).

(1) une signature mono-ligne :

- qui respecte la notion d'unité mixte puisque les tutelles d'une UMR peuvent être citées et sont alors inscrites dans les bases bibliométriques comme celle de Thomson Scientific,
- qui distingue le concept de cotutelle d'une unité de celui d'une coopération scientifique entre institutions (cette coopération se traduit par une signature multi-ligne),
- mais dont on sait que Thomson Scientific ne retiendra qu'un seul nom, celui de l'université, pour le calcul d'indicateurs comme ESI (Essential Science Indicators).

Cette solution a déjà fait l'objet d'un accord entre l'ensemble des universités du site de Nancy et le CNRS, les universités nancéiennes signant toutes sous l'unique appellation « Nancy Université ». Les EPCS se sont d'ailleurs, pour la plupart, prononcés pour une signature unique pour les établissements d'enseignement supérieur membres du PRES.

(2) une signature multi-ligne :

- qui individualise les tutelles de l'UMR (une par ligne) et permet leur repérage dans le calcul d'indicateurs comme ESI,
- mais qui ne respecte pas la nature mixte de l'UMR en utilisant une modalité de signature conçue pour des articles écrits en coopération par plusieurs unités de recherche distinctes (la signature d'un article rédigé par une UMR en collaboration avec un laboratoire étranger ne fera pas la distinction entre ce laboratoire étranger et les tutelles de l'UMR).

**En tout état de cause, il appartient au ministère, à partir du rapport de l'OST, de procéder rapidement à des recommandations fortes sur la solution à adopter.**

#### **4.5. L'Etat ne doit pas mettre les entités tutelles des UMR en concurrence**

La loi organique relative aux lois de finances organise le budget de l'Etat sur la base d'objectifs politiques dont l'atteinte est mesurée par l'intermédiaire d'indicateurs. Ces objectifs sont déclinés par le ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche pour ses opérateurs. Certains des indicateurs et notamment ceux concernant les ressources propres sont identiques dans les programmes 150 (« formations supérieures et recherche universitaire ») et 172 (« recherches scientifiques et technologiques pluridisciplinaires »). L'augmentation des ressources propres des universités peut simplement signifier un partage plus favorable de la gestion des différents contrats dans le cadre des unités mixtes de recherche sans signifier pour autant une augmentation des ressources totales des laboratoires, si cet accroissement se fait au détriment du partenaire organisme de recherche. D'une certaine manière, le système de mesure de la performance peut entretenir une concurrence stérile entre les acteurs pour la gestion des contrats, qu'ils soient industriels, européens ou avec l'ANR. Cette concurrence ne joue pas pour les autres indicateurs communs en terme de publications et de brevets puisque le travail accompli par l'OST permet d'attribuer à chacun des partenaires les brevets et publications des unités qu'il finance.

Le rapport préconise que l'Etat ne mette pas ses différents opérateurs en situation de concurrence. Cette préconisation doit s'appliquer au niveau national, dans le choix des indicateurs des programmes de la mission « recherche et enseignement supérieur », comme dans les contrats que le ministère passe avec ses différents opérateurs, établissements d'enseignement supérieur comme organismes de recherche.

Cela ne signifie pas la suppression de ces indicateurs, mais la **possibilité pour l'ensemble des opérateurs de s'approprier la totalité des résultats obtenus dans le cadre d'une unité dont ils partagent la tutelle**, que ce soit pour les publications, la participation aux appels à projets de l'ANR ou du PCRD, les ressources propres générées par les contrats de recherche ou celles issues des brevets.

A ce titre, la possibilité prévue par le projet de décret financier concernant les universités est intéressante : il permet aux universités de présenter, en annexe de leur budget ou de leur compte financier, la totalité des ressources des unités mixtes dont elles assurent la tutelle. Une disposition symétrique existe dans le nouveau cadre budgétaire et comptable des EPST. A terme, l'existence de cette consolidation peut permettre de définir des indicateurs sur les ressources n'induisant pas de concurrence entre les partenaires d'une unité mixte.

## **5. Une harmonisation des règles et procédures de gestion est indispensable dans le souci de simplifier la vie des chercheurs**

Une simple comparaison des modes de fonctionnement des organismes de recherche et des universités fait apparaître des différences à la fois dans la réglementation applicable aux différentes catégories d'établissements, mais aussi dans les pratiques de ces établissements dans l'application de ces règles. Ces différences sont souvent invoquées par les directeurs d'unité pour expliquer le recours à telle ou telle tutelle pour gérer tel ou tel type de crédits. Selon la typologie proposée par le secrétaire général du CNRS dans une des réunions de la commission, l'harmonisation peut relever de trois niveaux de décision :

- pour les différences qui sont dues à des réglementations nationales différentes, il revient à l'Etat de procéder à l'harmonisation réglementaire, encore faut-il qu'une liste précise de ces différences soit établie ;
- pour les règles de gestion internes aux universités et aux organismes, il est de la responsabilité des établissements de se concerter et d'agir pour les unifier. Cette évolution a pour corollaire une convergence progressive entre les universités des principales règles de gestion en vigueur, car les EPST ne pourraient matériellement pas unifier leurs pratiques avec les règles spécifiques de quatre-vingt établissements ;
- pour les différences qui tiennent aux pratiques constatées, il est de la responsabilité des établissements, en interne, d'aligner leurs pratiques sur ce que permet un bon usage des règles, que ces dernières soient imposées nationalement ou localement. L'harmonisation des règles et pratiques a été une demande formulée à la fois par des membres du groupe et des interlocuteurs rencontrés dans les auditions. Il s'agira par la suite de décliner les différents domaines d'harmonisation souhaitables.

## 5.1. L'harmonisation dans les domaines budgétaires, financiers et fiscaux

En matière fiscale, on peut considérer que les régimes de TVA sont maintenant très proches, et que les différences enregistrées ne provoquent pas de réelles distorsions de concurrence, sous réserve toutefois d'une différence subsistant en la matière entre EPST et EPSCP. Les premiers bénéficient d'un régime spécifique, reconnu par le ministère chargé du budget, qui admettant que l'ensemble des activités des organismes relève d'un secteur mixte quelle que soit leur finalité, ce qui se traduit par la déduction quasi intégrale de la TVA, alors que les universités appliquent strictement le régime de cette imposition qui repose sur une sectorisation des activités et des droits à déduction variables suivant la finalité des dépenses. Le régime dont bénéficient les EPST devrait dans un souci d'harmonisation être étendu aux EPSCP. La différence essentielle provient cependant de la taxe sur les salaires, dont sont exonérées les universités et non les organismes de recherche. **Cette différence a vocation à être supprimée, s'agissant en tout cas des personnels recrutés par les organismes de recherche dans le cadre de projets, contrats ou conventions de recherche.**

En matière budgétaire, les chaînes de décision sont sensiblement différentes. Lorsqu'il s'agit d'unités mixtes avec le CNRS, le directeur d'unité reçoit une délégation de signature directe du délégué régional ordonnateur secondaire (assortie d'un montant maximum d'engagement de commande sous la seule responsabilité du directeur d'unité). La situation est plus complexe s'agissant de la partie universitaire, les directeurs d'unité ne bénéficiant pas de la délégation de signature de manière systématique. La situation devrait s'améliorer compte tenu des dispositions législatives (LRU) ou réglementaires (décret financier) adoptées ou en voie d'adoption.

Ainsi l'article L712-2 du code de l'éducation permet de plus au président de déléguer sa signature aux directeurs de laboratoires et donc d'unités mixtes de recherche<sup>14</sup>. L'objectif est que le délai de signature soit équivalent dans le circuit EPST et dans le circuit université. La possibilité de donner des délégations de signature aux directeurs d'unité doit être systématiquement utilisée par les présidents d'université. Les éventuels seuils de délégation de signature doivent être également harmonisés entre les organismes et les universités dans le cadre de leurs conventions cadres, même si cette décision relève avant tout de la responsabilité des ordinateurs principaux.

Contrairement au décret financier de 1994 actuellement en vigueur, le projet de décret financier, applicable aux EPSCP, laisse les établissements plus libres dans l'organisation de leurs procédures budgétaires. Il sera donc possible de constituer des unités budgétaires dédiées à la recherche et de permettre ainsi une réduction sensible du circuit budgétaire, et donc une amélioration de la réactivité des services, en

---

<sup>14</sup> « Le président peut déléguer sa signature aux vice-présidents des trois conseils, aux membres élus du bureau âgés de plus de dix-huit ans, au secrétaire général et aux agents de catégorie A placés sous son autorité ainsi que, pour les affaires intéressant les composantes énumérées à l'article L. 713-1, les services communs prévus à l'article L. 714-1 et les unités de recherche constituées avec d'autres établissements publics d'enseignement supérieur ou de recherche, à leurs responsables respectifs ».

supprimant le rattachement budgétaire obligatoire des unités de recherche à des composantes (UFR, écoles ou instituts).

**Ces deux mesures, délégation de signature aux directeurs de laboratoires et constitution d'unités budgétaires, dédiées à la recherche relèvent bien évidemment de la liberté d'organisation des établissements d'enseignement supérieur. Elles sont cependant les garantes d'une amélioration de la performance des universités dans la gestion de la recherche en assurant aux directeurs de laboratoires des circuits de décision aussi rapides à l'université que dans les EPST. Le rapport préconise chaque fois que possible leur adoption.**

Les possibilités de reports de crédits sont différentes entre les EPST et les universités. Jusqu'à l'adoption du nouveau décret financier, les universités pouvaient reporter jusqu'à 10 % de crédits ouverts, limite qui n'était pas toujours respectée. Pour les EPST, et le CNRS en particulier, les reports sur subvention d'Etat et sur ressources propres sont rouverts par décision budgétaire modificative (DBM) après accord des ministres en charge de la recherche et du budget et que les reports de ressources propres font l'objet de discussions serrées entre l'établissement et les tutelles.

Dans le projet de décret financier, les universités pourront reporter de droit (sans vote) les opérations budgétaires correspondant aux tranches annuelles non exécutées des plans pluriannuels d'investissement approuvés par le conseil d'administration et des contrats pluriannuels de recherche en cours (article 7 du projet de décret). Il convient de noter que les autres reports (crédits de fonctionnement) seront soumis à la procédure des DBM et soumis à l'approbation du recteur chancelier des universités.<sup>15</sup> Ce projet rapproche partiellement, au moins sur le principe les procédures des EPST et des universités. **L'harmonisation doit aussi porter sur les possibilités de report automatique, en appliquant aux EPST les solutions retenues pour les EPSCP**

L'harmonisation doit aussi, dans la mesure où universités et EPST auront à produire des ressources consolidées décrivant les apports de leur partenaire, porter sur les instructions et les nomenclatures comptables. Les instructions comptables actuelles sont ainsi très lacunaires en matière de traitement comptable des crédits ANR (inscription en subventions ou en contrats) ou de la définition d'un contrat industriel. Les solutions adoptées par les EPST et les universités doivent bien évidemment être identiques.

## **5.2. L'harmonisation des règles en matière d'achat public**

Depuis la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006, EPST et universités ne sont plus soumis au code des marchés pour leurs achats scientifiques. Les EPST ont mis en vigueur ces nouvelles règles, de manière différenciée suivant les établissements, mais avec un rôle important donné aux directeurs de laboratoire dont les achats sont par nature des achats scientifiques. Le CNRS considère ainsi que l'intégralité des achats des laboratoires concerne l'activité scientifique et se situe donc hors code des marchés publics. Ces achats restent cependant soumis à l'obligation de mise en concurrence (ordonnance de 2006). Le CNRS a adopté des seuils internes

---

<sup>15</sup> Avec possibilité pour celui-ci de solliciter, dans le cadre d'une convention partenariale, le trésorier payeur général

d'achat en fonction desquels sont organisées les procédures de mise en concurrence. Il convient de noter que ces dispositions se combinent avec les modalités de délégation de signature évoquées supra. Jusqu'à présent les universités n'ont pas, dans leur très grande majorité, mis en œuvre des dispositions de ce type qui facilitent la vie des directeurs de laboratoire. Les directeurs d'unité mixte peuvent donc être soumis à des règles et à des nomenclatures de produits différentes. L'achat public est donc aujourd'hui plus souple et plus réactif via les EPST. **En cohérence avec le principe de larges délégations de signature aux directeurs de laboratoire, il faut, dans ce domaine, harmoniser les règles des universités avec celles des EPST et notamment du CNRS.**

### **5.3. L'assouplissement des règles en matière de frais de missions**

Nous sommes dans un domaine où, au-delà des questions d'harmonisation des règles entre universités et EPST, la réglementation est jugée par l'ensemble des organisations et acteurs auditionnés et notamment par les directeurs de laboratoire, trop contraignante, sur la double question du taux de remboursement des nuitées et de la prise en charge des invités étrangers. Mais, même dans le cadre de la réglementation existante, des possibilités d'assouplissement sont offertes, et les meilleures pratiques méritent d'être diffusées. On peut citer ici toutes les possibilités du paiement en ligne par carte bancaire (inscription à des colloques ...), comme cela a été réalisé à Nice dans le cadre de l'expérience de mandat de gestion unique. On peut citer également dans le cadre du décret du 3 juillet 2006, la liberté relative laissée aux conseils d'administration des établissements dans la fixation des taux d'hébergement et la possibilité pour ces conseils de déroger, pour des cas particuliers, aux arrêtés interministériels fixant les taux de remboursement<sup>16</sup>. La possibilité offerte aux universités de créer en leur sein des fondations universitaires devrait également permettre d'assouplir les contraintes en matière de frais de mission.

### **5.4. Le rapprochement des règles en matière de gestion des personnels**

Cette nécessité d'une politique GRH partagée a été évoquée précédemment. Il s'agit d'un domaine où, sans modifier les règles statutaires, des mesures d'harmonisation peuvent être prises. Ces mesures d'harmonisation seront facilitées par les nouvelles compétences élargies données aux universités et notamment celles sur le budget global et la gestion de la masse salariale. Ces mesures pourront concerner :

#### **5.4.1 - Le rapprochement du temps de travail**

C'est une question délicate qui ne peut cependant être esquivée. La crédibilité de la gestion universitaire auprès des directeurs de laboratoire est affectée à la fois par le nombre de jours où les services de l'université sont fermés ou en fonctionnement ralenti pendant le temps des vacances et par la durée annuelle des horaires des personnels BIATOS, inférieure dans certaines universités à celle en vigueur dans les EPST.

---

<sup>16</sup> Décret n° 2006-781 du 3 juillet 2006, article 7, dernier alinéa : « *Toutefois, lorsque l'intérêt du service l'exige et pour tenir compte des situations particulières, le conseil d'administration peut fixer, pour une durée limitée des règles dérogatoires aux arrêtés interministériels ...* »

#### **5.4.2 - Le rapprochement des règles en matière indemnitaire**

Les régimes de primes (prime de participation à la recherche scientifique-PPRS-) étant identiques à l'université et dans les EPST, les différences constatées ne sont dues qu'à des différences d'enveloppes disponibles, qu'il faudra progressivement réduire, en liaison avec les questions d'harmonisation du temps de travail. A l'avenir les universités, au fur et à mesure qu'elles prendront les compétences élargies, auront la possibilité de déterminer elles-mêmes, comme les EPST, l'enveloppe budgétaire qu'elles souhaitent consacrer au régime indemnitaire de leurs personnels. Les directeurs de laboratoire sont également extrêmement attentifs aux conditions dans lesquelles leur avis est demandé et pris en compte dans le cadre des dispositifs d'abondement des indemnités, ce qui est, aujourd'hui, mieux fait par les EPST. Cette situation peut cependant évoluer rapidement par simple décision interne aux universités. Les possibilités qui sont déjà offertes dans les universités de rémunérations annexes sur ressources propres et qui sont étendues dans le cadre de la loi LRU devront, à l'inverse, pouvoir être appliquées aux EPST. Les personnels de l'université pourront, comme dans le cas de l'IFSIC, émarger aux primes des EPST et réciproquement.

#### **5.4.3. - Le rapprochement en matière de gestion des contractuels**

Cette question a été abordée à plusieurs reprises lors des séances du groupe de travail. Ainsi, dans le cadre du mandat de gestion unique, l'Université de Nice s'est fixée comme principe de s'aligner sur les meilleures pratiques de gestion des organismes de recherche en matière de rémunération des doctorants et post-doctorants et a mis au point un seul contrat de recrutement de non permanents. Les modalités de recrutement des contractuels sur emplois vacants et leur reclassement éventuel sont plus favorables dans les EPST que dans les universités (gestion actuellement par le rectorat). Il s'agit d'un chantier important.

#### **5.5. La mise en cohérence des systèmes d'information**

La gestion de la recherche a été jusqu'à présent le parent pauvre de l'informatisation des universités, aucune application nationale n'a été développée dans ce secteur. A l'exception d'une passerelle XLAB-Nabuco, qui est loin d'être utilisée systématiquement, aucune interface n'a été développée entre les systèmes de gestion financière et de gestion des ressources humaines développés par l'AMUE et les EPST et rien n'a vraiment été prévu en ce sens dans les schémas directeurs de l'AMUE ou des EPST. Comme le dit très bien le secrétaire général de l'Université Pierre et Marie Curie, il n'y a pas de gestion « mixte » des questions de système d'information. Cette cohérence des systèmes d'information, pour alléger le travail des personnels et pour éviter les doubles saisies, est pourtant réclamée avec vigueur par les directeurs de laboratoire. Il y a nécessité, pour les deux directions du ministère, DGES et DGRI, l'AMUE et les principaux EPST de définir rapidement un programme d'actions à ce sujet et de progresser sur des outils comme un répertoire des structures de recherche, une interface entre Harpège et les systèmes d'information sur les ressources humaines

(SIRH) des EPST et entre SIFAC<sup>17</sup>, produit de gestion budgétaire financière des universités dont l'implantation dans les universités a commencé début 2008, et ceux des EPST au niveau du laboratoire avec la production d'un compte consolidé des ressources du laboratoire. Cette capacité des systèmes d'information à échanger entre eux devra être introduite comme un objectif à atteindre dans les contrats que le ministère passera avec l'Agence de mutualisation des universités (AMUE) et avec les EPST (CNRS et INSERM en particulier). Un comité de pilotage portant sur cet objectif pourrait être créé rapidement.

L'harmonisation des règles de fonctionnement des EPST et des universités passe, dans beaucoup de cas, par une harmonisation des pratiques et par une diffusion des bonnes pratiques. Les séances de travail de cette commission ont montré tout l'intérêt qu'il y a à organiser des échanges entre les différents acteurs autour des pratiques de terrain. Il y a sans doute nécessité d'organiser cette connaissance et cette diffusion des bonnes pratiques par un travail commun de formation et de sensibilisation des responsables de la recherche dans les universités, des responsables d'échelons régionaux des organismes et des directeurs d'unités. **La CPU et l'AMUE ,d'une part, les organismes de recherche, de l'autre, auraient intérêt à monter ensemble un cycle d'échanges sur ces sujets.**

## **6. Le principe d'un mandat de gestion, confié à l'établissement hôte, le plus souvent l'université, doit être mis en œuvre progressivement.**

### **6.1. Un mandat de gestion unique confié à l'hôte est la solution rationnelle**

Comme l'a souligné la quasi-totalité des rapports des corps de contrôle et d'inspection, si la pluralité des canaux de financement se retrouve dans plusieurs autres pays, la pluralité des circuits de gestion ne se retrouve qu'en France. Tout raisonnement fondé sur la simplification des circuits et la rationalisation des moyens pousse à une solution de mise en place d'un mandat de gestion et d'un mécanisme de caisse unique. En même temps, les acteurs entendus et notamment les représentants des directeurs de laboratoire ont dit leur attachement à la dualité des circuits de financement qui leur garantirait plus de souplesse dans la gestion.

Si l'on adopte le principe du mandat de gestion unique, plusieurs hypothèses sont théoriquement envisageables. La première consiste à mettre en concurrence les deux partenaires du laboratoire et à laisser le choix au directeur de laboratoire, du gestionnaire de ses crédits. Une telle solution, si elle peut recueillir l'assentiment des directeurs de laboratoires, met au fond en cause l'unité et la cohérence de l'université. Si les directeurs de laboratoires doivent être nécessairement consultés, la décision finale ne peut leur appartenir. La seconde consiste à choisir des solutions plus globales et plus automatiques. On pourrait imaginer que le critère d'attribution du mandat de gestion repose sur la prépondérance de l'un des partenaires dans les moyens dont dispose l'unité. Outre la difficulté de définir parfois le partenaire prépondérant, une telle solution ne facilite pas non plus la cohérence au sein de l'université. La solution la plus opérationnelle est d'adopter en principe le critère de l'hôte comme attributaire du mandat de gestion. Ce critère est facile à déterminer ; il conduit à des

---

<sup>17</sup> Le progiciel de gestion financière du CNRS et celui adoptée par l'AMUE pour les universités sont identiques ce qui devrait faciliter les interfaces.



solutions plus globales et plus cohérentes au sein de l'université, celle-ci étant le plus souvent l'hébergeur des unités mixtes de recherche<sup>18</sup>.

**Cette solution technique, qui rationalise les circuits de financements, ne remet aucunement en cause le pilotage scientifique de l'unité par les tutelles. Elle s'inscrit dans une logique d'universités autonomes capables de définir et de gérer une politique de recherche. Le rapport préconise donc d'affirmer le principe du mandat unique de gestion confié à l'hébergeur<sup>19</sup>.**

## **6.2. Une solution à mettre en œuvre progressivement et de manière concertée**

Les contributions et auditions des organisations de personnels et de représentants des directeurs de laboratoires ont montré parfois des doutes quand à la capacité de la gestion universitaire à assurer une qualité de gestion équivalente à celle assurée par les organismes de recherche<sup>20</sup>. **Compte tenu de cette position, la solution retenue devra - et c'est un objectif essentiel - assurer une qualité de service aux laboratoires, équivalente et même plus favorable que la situation actuelle.**

Par ailleurs, les universités vont devoir acquérir et surtout mettre en œuvre les compétences élargies prévues par la loi du 10 août 2007, ce qui suppose, comme le montrent les premiers rapports d'audits, un investissement important de leur part. Ce développement de leur capacité en matière de gestion financière et de gestion de ressources humaines, facilitera en outre la gestion de la recherche. Il ne faudrait pas « charger la barque » en leur transférant immédiatement de nouvelles compétences. Les difficultés soulevées par l'expérience de mandat de gestion unique à l'Université de Nice montrent bien les inconvénients d'expérimentations insuffisamment préparées. Les mesures d'harmonisation décrites précédemment, en faisant converger règles et pratiques, seront en revanche des éléments favorables pour la mise en œuvre de la solution. **Le principe de gestion par l'hébergeur devra être mis en place de manière progressive et pragmatique.**

Cette démarche progressive pourrait s'établir de la manière suivante :

- l'adoption, dans un délai rapide, d'un cahier des charges de la gestion performante d'une unité mixte de recherche, cahier des charges conçu conjointement par les représentants des universités et des organismes de recherche, et validé par le ministère, sachant qu'un projet de cahier des charges mis au point par quelques membres Du groupe de travail, est en voie de finalisation ;
- l'audit, suivant une procédure analogue à celle retenue pour l'acquisition des compétences élargies, des entités candidates à gérer les crédits des UMR, afin

---

<sup>18</sup> C'est le cas pour la très grande majorité des unités liées au CNRS et à l'INSERM ; en revanche les unités liées à l'INRA ou à l'INRIA sont hébergées le plus souvent dans les locaux des organismes de recherche.

<sup>19</sup> L'hébergeur est en général l'institution affectataire des locaux mais peut aussi, dans certains cas, être celui qui prend en charge leur fonctionnement (cas des UMR de l'IN2P3).

<sup>20</sup> Cette situation n'est pas générale et certaines universités comme Clermont II (cas signalé par l'IGAENR) ont su mettre en place des services d'administration de la recherche efficaces.

de vérifier leur aptitude à mettre en œuvre le cahier des charges défini précédemment ;

- l'association de la communauté scientifique au processus de décision, en amont par avis du conseil scientifique de l'université au moment de la demande de passage au mandat unique de gestion et au cours de l'audit en consultant des directeurs de laboratoires ;
- le mandat unique de gestion pourra éventuellement s'appliquer en deux temps, d'abord en matière de subventions pour charges de services publics et dans un second temps pour la gestion des ressources propres, parfois plus complexes (contrats européens) ;
- des dérogations pourront être appliquées au principe du mandat unique accordé à l'hébergeur par accord des parties ou pour des cas particuliers (laboratoires de l'IN2P3 par exemple) ;
- de manière simplifiée, si un des partenaires a un poids largement prédominant dans les moyens consolidés de l'unité (70 à 80 %), le mandat de gestion unique pourrait aller automatiquement à ce partenaire ;
- la mise en œuvre du principe du mandat de gestion unique pourrait être faite sur une période de 3 à 5 ans.

### **6.3. Le contenu du cahier des charges**

Dans une logique de garantie d'un service rendu au moins équivalent, le cahier des charges doit comporter des éléments comme :

- la continuité des services nécessaires au fonctionnement des laboratoires durant toute l'année, avec une tolérance de dix jours ouvrables non consécutifs d'indisponibilité par année civile et la continuité lors de la transition d'un budget annuel au suivant par mise à disposition des crédits dès début janvier d'une partie des crédits ;
- un retour d'information de qualité vers l'établissement qui a donné mandat ;
- la délégation de signature aux directeurs d'unité avec des seuils harmonisés par rapport à la situation antérieure ;
- une souplesse équivalente dans les procédures de recrutement et le niveau de rémunération des personnels contractuels ;
- une harmonisation des calendriers de gestion notamment des projets qui nécessitent des cofinancements universités, EPST, collectivités territoriales ;
- la possibilité pour l'établissement gestionnaire est de justifier les contrats scientifiques auprès des financeurs dans les délais et aux conditions fixées par ces derniers et met en place des outils pour opérer une justification du coût complet des recherches ;
- l'obligation pour l'établissement gestionnaire de s'assurer que l'unité dispose d'un règlement intérieur compatible avec les obligations d'employeurs de l'autre établissement fondateur (temps de travail, hygiène et sécurité) ;

- la nécessité pour l'établissement gestionnaire met en œuvre les meilleures pratiques en matière de remboursement des frais de mission ou de fourniture aux directeurs d'unités d'un instrument monétique d'achat direct (type carte d'achat bancaire).

#### **6.4. Le développement de services mutualisés de gestion de la recherche**

Il importe de renforcer la capacité de gestion administrative et financière de la recherche et de libérer les directeurs d'unités de ces tâches.

Dans le cas de très grosses unités mixtes, cette fonction peut être internalisée. Dans tous les autres cas, il convient d'inventer des solutions efficaces. Dans le cadre de l'expérimentation menée par l'Université de Nice et le CNRS, la mise en place d'un service commun du partenariat entre l'université et le CNRS a été considérée comme un succès et a permis de réaliser un transfert de compétences réel. Cette démarche pourrait être étendue avec la **mise en place, à l'échelle de sites, d'expériences de mutualisation de gestion et d'administration de la recherche** entre universités et organismes. La possibilité de prestations de services fournies aux universités par les organismes a été également évoquée et proposée par les organismes de recherche. De telles solutions sont intéressantes à explorer et à développer. Elles auraient l'avantage de permettre le transfert de compétence et un travail commun des personnels sans qu'il y ait de transfert d'employeur pour les personnels. Elles vont dans le sens de recommandations sur une mutualisation des fonctions supports préconisées dans le cadre de la révision générale des politiques publiques. Elles s'inscrivent également dans le même cadre que celui du développement des services de mutualisation de la valorisation et du transfert de technologies.

# **RECOMMENDATIONS**

## RECAPITULATION DES RECOMMANDATIONS

1. La collaboration entre établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche doit donner lieu à une convention de partenariat cadre, se référant aux objectifs de politique scientifique définis dans le contrat entre l'Etat et l'établissement d'enseignement supérieur. Il y a dissociation entre cette convention cadre et le contrat d'établissement. La convention cadre pourra être éventuellement signé par le PRES au nom de ses membres fondateurs
2. L'articulation entre le contrat et la convention cadre est assurée de la manière suivante : L'organisme de recherche déclare partager les objectifs de politique scientifique de l'établissement, dans les domaines qui le concernent, tels qu'exposés dans le contrat et s'associer à leur réalisation par une convention cadre de partenariat.
3. La convention de partenariat devra définir, pour la durée du contrat quadriennal, les modalités du pilotage scientifique conjoint des unités mixtes de recherche. La formule en cours à l'IN2P3 d'un entretien annuel objectifs-moyens réunissant les représentants de l'université, de l'organisme de recherche partenaire et le directeur de l'unité est une formule à préconiser.
4. La constitution d'unités mixtes de recherche n'a de sens que si les partenaires établissements d'enseignement supérieur et organismes y contribuent chacun de manière significative et non pas sous forme d'attribution d'un label et de moyens symboliques.
5. La convention de partenariat doit comprendre un volet gestion des ressources humaines développé. Il doit porter une attention toute particulière aux différentes modalités d'échanges entre les deux communautés d'enseignants-chercheurs et de chercheurs. Ce partenariat doit notamment favoriser la modulation de service des enseignants-chercheurs et la mise au point des procédures de « double appartenance » ou « de double recrutement ».
6. Le principe d'une limitation à deux tutelles scientifiques, l'une organisme, l'autre universitaire sur les unités mixtes de recherche, doit être mis en œuvre progressivement. Des exceptions à ce principe pourront être envisagées pour des unités de grande taille ou lorsqu'il s'agit de domaines stratégiques pour chacun des partenaires.
7. Les établissements universitaires et les organismes devront se saisir et exploiter en commun les résultats de l'évaluation menée par l'AERES.
8. Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche produira rapidement des recommandations sur la signature des publications des unités de recherche.
9. En matière de valorisation, une articulation doit être recherchée entre les fonctions qui sont à exercer au niveau local, dans le cadre d'offices mutualisés de transfert de technologie et celles qui peuvent relever du niveau national. Les organismes de recherche doivent s'associer à ces offices mutualisés.
10. Le maintien d'une copropriété entre partenaires publics suppose une pleine délégation avec signature unique au mandataire, seul interlocuteur du partenaire

industriel. La possibilité d'un titulaire unique, des résultats de la recherche devra être mise en œuvre chaque fois que possible.

11. Les indicateurs de performance utilisés par l'Etat, dans les programmes et rapports d'analyse de la performance prévus par la LOLF et dans les contrats entre l'Etat et les opérateurs devront évoluer, en utilisant des données consolidées sur les ressources des unités pour ne pas mettre les opérateurs en concurrence au niveau des UMR sur la gestion des ressources contractuelles
12. L'harmonisation des règles devra être recherchée en matière fiscale entre les régimes relatifs aux universités et ceux relatifs aux EPST ; Cette harmonisation doit porter sur l'interprétation des règles relatives à la TVA et sur l'exonération pour les organismes de recherche de la taxe sur les salaires pour leurs personnels recrutés sur contrats.
13. La délégation de signature pour les directeurs de laboratoire dans l'université et la possibilité de constituer des unités budgétaires dédiées à la recherche seront encouragées dans les universités.
14. Une harmonisation des règles budgétaires relatives aux reports de crédits devra être faite lors d'une prochaine révision des textes fixant le nouveau cadre budgétaire et comptable des EPST pour les rendre analogues à celles qui vont entrer en vigueur pour les universités : reports automatiques pour les plans pluriannuels d'investissements et pour les contrats de recherche .Une harmonisation des nomenclatures et des instructions comptables devra également être mise au point.
15. Les universités seront invitées à harmoniser leurs pratiques en termes d'achat scientifique et de frais de missions avec celles des EPST. Des cycles d'échanges communs pour les directeurs d'unités et les administrateurs de la recherche seront organisés pour diffuser les meilleures pratiques et tirer des parties des dérogations que permettent les textes réglementaires.
16. Un plan de mise en cohérence des systèmes d'information sera mise en place dans le cadre des contrats entre le ministère avec l'AMUE et les principaux EPST concernés Dans ce cadre seront mis au point des états de consolidation des moyens en crédits et en personnels permettant, conformément à la réglementation financière, une information transparente et réciproque des partenaires.
17. Le principe du mandat unique de gestion confié à l'hébergeur est réaffirmé. Sa mise en œuvre sera progressive et concertée et suppose une bonne appropriation par l'université des compétences élargies qu'elle aura acquises dans le cadre de la loi relative aux libertés et aux responsabilités des universités. Elle sera favorisée par l'harmonisation des règles et pratiques de gestion évoquées précédemment.
18. Un cahier des charges sur les critères de bonne gestion d'une unité de recherche est défini par un travail conjoint de la CPU et des organismes de recherche, validé par le ministère. Les établissements, qui souhaiteraient assurer, pour les unités mixtes de recherche, le mandat de gestion unique, seraient audités par rapport aux critères définis dans ce cahier des charges, selon une procédure analogue à celle mise en place pour les compétences élargies de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités.
19. A l'échelle de certains sites, des expériences de mutualisation des fonctions de gestion et d'administration de la recherche entre universités et organismes, ou de

concours des organismes à la mise en place de services d'administration de la recherche dans les universités, seront développées, sans que l'on ait besoin de procéder à des transferts d'employeurs.

20. Sous une forme à déterminer, une commission réunissant représentants des universités et écoles, des organismes de recherche et des directions ministérielles, pourrait assurer le suivi des évolutions du partenariat. Une information sur les évolutions de ces partenariats pourrait être faite annuellement devant les instances de concertation compétentes.

# **A N N E X E S**



**LETTRE DE MISSION  
DE LA MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE**



LIBERTÉ - ÉGALITÉ - FRATERNITÉ  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

13 NOV. 2007

MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE

*La Ministre*

Paris, le

Monsieur le Président,

*Olivier François,*

Le Président de la République a fait de la recherche une priorité de son quinquennat et il souhaite que je la rende plus puissante, plus attractive et plus réactive pour s'adapter à un monde où la recherche et l'innovation sont les moteurs de la croissance économique et de l'évolution sociale des pays.

Le pacte pour la recherche de 2006, puis la loi sur les libertés et responsabilités des universités du 10 août 2007 ont provoqué des changements structurels importants dans notre système de recherche. Nous avons maintenant l'ambition de construire une recherche reposant sur quatre piliers : des universités fortes et autonomes, des organismes de recherche d'excellence, une recherche sur projet dynamique, et une recherche privée ambitieuse. Le rôle de l'État dans ce dispositif se concrétisera à travers une politique contractuelle qui engagera la puissance publique aux côtés des universités, des organismes de recherche et de l'Agence Nationale de la Recherche. L'évaluation mise en place par l'AERES éclairera enfin les décisions de financement de la puissance publique.

En 50 années d'histoire, notre dispositif de recherche a su montrer de réelles capacités à mener des travaux de grande qualité au travers d'un nombre croissant d'opérateurs, organismes de recherche, universités, grandes écoles .... Cependant, cette diversité et les partenariats entre les différents acteurs de la recherche sont sources de complexité croissante et de lourdeurs qui souvent empêchent nos chercheurs d'exercer efficacement et sereinement leurs missions. Il est en effet fréquent qu'un même laboratoire soit rattaché à plusieurs tutelles, ce qui multiplie les circuits financiers, les systèmes d'information, les règles applicables à ses personnels.

Vous avez accepté de présider un groupe de travail sur le partenariat entre les organismes de recherche et les universités et grandes écoles. Il devra réfléchir au renforcement et aux évolutions nécessaires de ce partenariat.

Monsieur François d'AUBERT  
Ancien Ministre  
Président de la Cité des Sciences et de l'Industrie  
30, Avenue Corentin Cariou  
75930 Paris Cedex 19

L'objectif est de définir les solutions permettant aux établissements d'enseignement supérieur et aux organismes de recherche de développer des projets communs, d'apporter conjointement les moyens nécessaires au fonctionnement de laboratoires sans en alourdir la gestion, dans le respect des principes de simplicité, de lisibilité, de souplesse et de coordination.

C'est pourquoi, outre toutes les questions qu'il vous semblera utile d'aborder, je souhaite pour ma part que vous vous intéressiez notamment à la manière de structurer ces partenariats. Ceux-ci prennent aujourd'hui le plus souvent la forme des unités mixtes de recherche. D'autres modalités de partenariats peuvent néanmoins exister, et il vous appartiendra de les identifier. Vous tiendrez compte, dans cette réflexion, de l'émergence des pôles de recherche et d'enseignement supérieur.

Quel que soit le modèle de partenariat que vous proposerez, il m'apparaît souhaitable qu'il s'appuie sur une harmonisation et une simplification les plus larges possibles des règles de gestion. Ceci devra notamment concerner, sans que cette liste ne soit exhaustive, les circuits administratifs et financiers, le recrutement et la gestion des personnels, les procédures d'évaluation, la valorisation des résultats des travaux de recherche. La question de la gestion des plateformes d'équipement et de moyens lourds devra aussi être abordée.

Le groupe que vous animerez procédera notamment à l'audition de personnalités qualifiées et d'organisations représentatives. J'attends que vous me remettiez, à l'issue de vos travaux et au début du mois de mars 2008, un rapport me permettant de faire évoluer significativement le partenariat entre organismes de recherche et établissements d'enseignement supérieur, dans le sens d'une déburcaucratization, d'un décloisonnement et d'une meilleure mutualisation des forces de notre système de recherche.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma parfaite considération.

Bien à vous,

*Valérie Pecresse*  
Valérie PECRESSE

<b>COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL</b>
---

- Madame Catherine BRECHIGNAC**, Présidente du CNRS
- Monsieur Arnold MIGUS**, Directeur général du CNRS
- Monsieur Alain RESPLANDY-BERNARD**, Secrétaire général du CNRS
- Monsieur Michel COSNARD**, Président directeur général de l'INRIA
- Monsieur Hervé MATHIEU**, Directeur général adjoint de l'INRIA
- Madame Marion GUILLOU**, Présidente directrice générale de l'INRA
- Monsieur Michel EDDI**, Directeur général délégué de l'INRA
- Monsieur Guy RIBA**, Directeur général délégué de l'INRA
- Monsieur André SYROTA**, Directeur général de l'INSERM
- Monsieur Hervé DOUCHIN**, Secrétaire général de l'INSERM
- Monsieur Jean-François GIRARD**, Président de l'IRD
- Monsieur Michel LAURENT**, Directeur de l'IRD
- Monsieur Vincent DESFORGES**, Secrétaire général de l'IRD
- Monsieur Jean-Pierre FINANCE**, Président de la CPU et Président de l'Université Henri Poincaré (UHP) Nancy I
- Monsieur Luc ZIEGLER**, Secrétaire général de l'UHP
- Monsieur Thierry COULHON**, Président de l'Université de Cergy-Pontoise, Vice-Président de la CPU
- Monsieur Bernard PASCAL**, Secrétaire général de l'Université de Cergy-Pontoise
- Monsieur Michel LUSSAULT**, Président de l'Université de Tours et Vice-Président de la CPU
- Monsieur Jean-Marc BLONSARD**, Secrétaire général de l'Université de Tours
- Monsieur Jacques FONTANILLE**, Président de la CPU (U. de Limoges)
- Monsieur Christian LERMINIAUX**, Vice-Président de la CDEFI et Directeur de l'Université de technologie de Troyes)
- Monsieur Jean-Charles POMEROL**, Président de l'Université Pierre et Marie Curie
- Monsieur Claude RONCERAY**, Secrétaire général de l'Université Pierre et Marie Curie
- Monsieur Francis ALBAREDE**, Professeur d'université à l'ENS LYON
- Monsieur Jean-Marc EGLY**, Directeur de recherche à l'INSERM/Strasbourg
- Monsieur Olivier FARON**, Directeur de l'ENS Lettres et Sciences Humaines
- Monsieur Patrick NETTER**, Doyen de médecine à l'UHP NANCY I
- Ont participé au groupe de travail :**
- Jean-Richard CYTERMANN**, Adjoint au Directeur général (DGRI)
- Michel LÉBOUCHE**, Conseiller auprès du Directeur général (DGRI)
- Philippe PERREY**, Directeur de projet (DGES)

**LISTE DES ORGANISATIONS ET PERSONNALITES AUDITIONNEES  
OU AYANTAPPORTE DES CONTRIBUTIONS**

**1) Organisations auditionnées :**

- SNESUP
- SGEN-CFDT
- Intersyndicale de l'Enseignement supérieur et de la Recherche :
  - FSU (SNESUP, SNCS, SNASUB, SNEP, SNETAP)
  - CGT (SNTRS, FERC-SUP, UGICT)
  - UNSA (Sup'Recherche, SNPTES, A&I)
  - CFDT-CEA
  - CFTS-INRA
  - SOLIDAIRES (Sud Education)
  - SLR
  - SLU
  - UNEF
- Société Mathématiques de France, Société française de Physique, Société française de chimie
- Conférence permanente des présidents de section, du Comité national, délégation conduite par M. Yves LANGEVIN
- Délégation des directeurs d'unités, conduite par M. Yves LASZLO, Professeur à l'Ecole Polytechnique, directeur du Centre de mathématiques Laurent SCHWARTZ

**2) Personnalité auditionnée et ayant apporté une contribution :**

Monsieur Bernard BIGOT, Haut Commissaire à l'Energie atomique

**3) Personnalité ayant apporté une contribution :**

Monsieur Gérard BEAUR, Directeur du Centre de Recherches historiques, EHESS/CNRS, UMR 8558