

Inspection générale de l'administration  
de l'Éducation nationale et de la Recherche

# Étude des mécanismes d'allocation des moyens humains et financiers aux unités de recherche par les organismes de recherche

Rapport à madame la ministre de l'Enseignement supérieur  
et de la Recherche





## LISTE DES DESTINATAIRES

---

MADAME LA MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE

CABINET

- M. Lionel COLLET
- M. Jean-Richard CYTERMANN
- M. Emmanuel GIANNESINI
- M. Yves LEVY
- M. Riadh CAMMOUN
- M. Jacques FONTANILLE
- M. Bruno SPORTISSE

ENVOIS ULTÉRIEURS PROPOSÉS

- Madame la directrice générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle
- Monsieur le directeur général pour la recherche et de l'innovation
- Monsieur le secrétaire général
- Madame la directrice générale des ressources humaines
- Monsieur le directeur des affaires financières
- Monsieur le président de l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
- Madame la directrice générale de l'agence nationale de la recherche
- Monsieur le président du CNRS
- Monsieur le président-directeur général de l'INSERM
- Madame la présidente-directrice générale de l'INRA
- Monsieur le directeur du budget (ministère du budget)
- Monsieur le directeur général de la modernisation de l'État (ministère de la réforme de l'État, de la décentralisation et de la fonction publique)



**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE  
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE**

*Inspection générale de l'administration  
de l'éducation nationale et de la recherche*

---

**Étude des mécanismes d'allocation des moyens humains  
et financiers aux unités de recherche  
par les organismes de recherche**

Juillet 2012

Bernard FROMENT

Alain BILLON  
Sacha KALLENBACH  
Philippe PERREY  
Jean-François PICQ  
Michel TYVAERT

*Inspecteurs généraux de l'administration  
de l'éducation nationale et de la recherche*



## SOMMAIRE

---

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Des organisations ayant une gouvernance et des modes de financement divers mais connaissant des évolutions communes.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Une gouvernance et des modes de financement des organisations divers.....</b>	<b>2</b>
1.1.1. <i>Centralisation et délégation de responsabilités à l'échelle de l'établissement.....</i>	2
1.1.2. <i>La part des ressources propres est un marqueur important de différenciation entre les unités, les instituts ou les organismes .....</i>	9
1.1.3. <i>Le poids respectif des tutelles est très divers .....</i>	11
<b>1.2. Des évolutions communes liées à l'émergence des appels à projet .....</b>	<b>12</b>
1.2.1. <i>La structure d'emploi des unités évolue sensiblement, notamment avec l'augmentation des personnels en CDD .....</i>	12
1.2.2. <i>L'augmentation relative de l'importance de la masse salariale des organismes doit être mieux prise en compte .....</i>	16
1.2.3. <i>Une perception négative de la croissance des crédits liée à la baisse des dotations de base.....</i>	18
<b>1.3. À l'échelle des unités, une grande variété de modèles managériaux .....</b>	<b>19</b>
<b>2. Trois déterminants contribuent principalement à l'allocation aux unités.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. L'activité de l'unité, par son volume et sa nature, est déterminante.....</b>	<b>21</b>
2.1.1. <i>L'effectif des chercheurs, un des piliers de l'allocation des moyens financiers .....</i>	21
2.1.2. <i>Le volume d'activité dans l'allocation des moyens humains d'appui à la recherche.....</i>	22
2.1.3. <i>L'influence de la nature de l'activité sur les moyens alloués .....</i>	23
<b>2.2. La performance scientifique.....</b>	<b>26</b>
2.2.1. <i>Éléments méthodologiques.....</i>	26
2.2.2. <i>La performance scientifique des unités dans l'allocation des moyens humains .....</i>	28
2.2.3. <i>La performance scientifique des unités dans l'allocation des ressources financières.....</i>	31
<b>2.3. La prise en compte des priorités scientifiques dans l'allocation des moyens .....</b>	<b>32</b>
2.3.1. <i>Recrutement de chercheurs ou allocation de moyens humains ?.....</i>	32
2.3.2. <i>L'allocation de moyens financiers et les priorités scientifiques .....</i>	33
<b>3. Des freins à l'efficacité du système .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1. Le financement de l'environnement de la recherche et la mise en œuvre de la stratégie scientifique de recherche des unités .....</b>	<b>34</b>

<b>3.2.</b>	<b>La coordination des tutelles.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.</b>	<b>La cohérence de stratégie scientifique entre les différentes institutions et les outils de programmation.....</b>	<b>37</b>
<b>3.4.</b>	<b>La gestion des unités interdisciplinaires .....</b>	<b>39</b>
<b>3.5.</b>	<b>La variabilité et l'hétérogénéité de l'évaluation .....</b>	<b>39</b>
<b>3.6.</b>	<b>Le manque perçu de personnel de soutien à la recherche .....</b>	<b>41</b>
<b>3.7.</b>	<b>L'hétérogénéité des systèmes d'information RH.....</b>	<b>41</b>
<b>4.</b>	<b>Conclusions et recommandations .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1.</b>	<b>Conserver un système diversifié d'allocation des moyens, adapté à la diversité des unités de recherche.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2.</b>	<b>Mieux prendre en compte les politiques de site.....</b>	<b>43</b>
<b>4.3.</b>	<b>Conjuguer politique nationale et stratégie de site.....</b>	<b>43</b>
<b>4.4.</b>	<b>Expliciter les critères d'allocation des moyens .....</b>	<b>44</b>
<b>4.5.</b>	<b>Opportunité d'une GPEEC à l'échelle des grandes unités.....</b>	<b>44</b>
<b>4.6.</b>	<b>Améliorer la procédure d'affectation des chercheurs par le fléchage d'une partie des emplois .....</b>	<b>45</b>
<b>4.7.</b>	<b>Étudier la création d'un contrat de mission appliqué à la recherche .....</b>	<b>45</b>
<b>4.8.</b>	<b>Rendre l'évaluation des unités de recherche par l'AERES plus discriminante... </b>	<b>45</b>
<b>4.9.</b>	<b>Maintenir le taux de sélection des appels à projets ANR à un niveau acceptable</b>	<b>46</b>
<b>4.10.</b>	<b>Assouplir les contraintes de gestion des appels à projets notamment de l'ANR..</b>	<b>46</b>
	<b>Annexes .....</b>	<b>49</b>



## Introduction

La mission d'analyse de l'allocation des moyens humains et financiers aux unités par les organismes de recherche, inscrite au programme de travail des inspections générales pour l'année 2011-2012, a étudié trois organismes : le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'Institut national de recherche agronomique (INRA) et l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM). Les unités de recherche relevant de ces organismes sont dans leur majorité des unités mixtes avec des universités ou d'autres organismes, qui allouent eux aussi des moyens à ces unités, ce qui entraîne nécessairement, à certains moments de l'étude, un élargissement du périmètre d'analyse.

La mission a été organisée en deux phases. De décembre 2011 à février 2012, elle a abordé les organisations centrales des organismes et les structures intermédiaires de pilotage (instituts, départements, directions régionales), afin d'observer les principes directeurs de l'allocation des moyens ainsi que les processus mis en œuvre au niveau central. De mars à juin 2012, l'observation s'est concentrée sur les unités de recherche, avec une approche qualitative et quantitative. Le nombre des unités de recherche a imposé l'identification de périmètres restreints d'observation, et la mission a décidé de procéder à deux niveaux : une première sélection pour la conduite d'une analyse strictement quantitative, portant sur la période 2008 à 2011, à partir de données fournies par l'organisme de recherche duquel elles relèvent, puis une deuxième sélection, au sein de ce premier périmètre, pour une observation qualitative et quantitative consolidée, comprenant une enquête et une rencontre avec le directeur d'unité, généralement accompagné de ses adjoints ou collaborateurs directs.

Le nombre de déterminants de l'activité et du contexte des unités de recherche relevant des organismes est tel qu'une analyse purement statistique est délicate. L'étude conduite a donc pour objectif de relever des indicateurs pertinents, mais ne nécessite pas l'identification d'un échantillon représentatif – au sens statistique – des unités. La mission a toutefois cherché à disposer d'échantillons aux deux niveaux d'observation qui illustrent la diversité des unités. Pour le CNRS, il s'agit des 205 unités de recherche ayant bénéficié de la campagne de dialogue de gestion approfondi à l'automne 2011. Ces unités, réparties sur l'ensemble des instituts et des directions régionales, concentrent, à elles seules, 40 % des personnels permanents du CNRS présents dans les unités de recherche. Pour l'INRA, il a été décidé de retenir toutes les unités de trois des dix-neuf départements scientifiques, aux profils thématiques variés. Enfin, pour l'INSERM, ce sont toutes les unités de quatre des dix instituts qui ont été retenues. La deuxième partie de l'approche sur les unités s'est concentrée sur trente huit d'entre elles : dix en Île-de-France, six à Bordeaux, six à Lyon, six à Grenoble, trois sur Dijon, trois à Lille, deux à Marseille, une à Rennes et une à Besançon. Dix-neuf d'entre elles ont été rencontrés car relevant du CNRS, treize car relevant de l'INSERM et six de l'INRA.

Les données quantitatives illustrant les observations et analyses sont donc issues de l'un de ces échantillons, mais ne portent pas toujours sur son intégralité. Par exemple, toutes les unités évaluées par l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

(AERES) ne se sont pas vu attribuer des notations spécifiques, certaines unités n'ont pas pu répondre avec suffisamment de précision à l'enquête préalable à la visite de la mission, d'autres unités ont une création récente selon la configuration actuelle, avec une traçabilité antérieure insuffisante...

Enfin, il n'est pas possible de terminer cette introduction sans rappeler que le périmètre des moyens observé n'est pas exhaustif. La question des moyens logistiques immobiliers consacrés par les organismes ou établissements d'enseignement supérieur est cruciale, et parfois lourde dans leur structure financière mais l'accès des unités de recherche aux très grandes infrastructures de recherche (TGIR), capital dans certains domaines scientifiques, n'est pas à ce jour valorisé, et ne peut donc pas être pris en compte.

La mission est reconnaissante à toutes les personnes rencontrées qui ont rendu possible ce travail.

## **1. Des organisations ayant une gouvernance et des modes de financement divers mais connaissant des évolutions communes**

### **1.1. Une gouvernance et des modes de financement des organisations divers**

#### *1.1.1. Centralisation et délégation de responsabilités à l'échelle de l'établissement*

##### **▪ Dans l'allocation des ressources humaines**

L'allocation des ressources humaines aux unités de recherche répond à deux logiques différentes. Pour les ITA, le fléchage des emplois est systématique. S'agissant des chercheurs, la liberté de choix des unités de recherche leur est en général laissée, sauf à l'INRA.

##### *➤ Procédure mise en œuvre au CNRS*

1. – Évaluation par les services de la DRH (direction des ressources humaines) de la prévision des départs de personnels fonctionnaires titulaires, tous types de départ considérés, par institut.

2. – Décision au niveau central du CNRS sur le volume d'emplois de fonctionnaires titulaires (en nombre et en masse indiciaire) à ouvrir sur l'année, sans précision sur la nature des emplois. En 2012, les postes ouverts correspondent aux seuls départs en retraite, alors que les années précédentes ils correspondaient à l'ensemble des départs définitifs (incluant les cas de démissions ou de décès).

3. – Dialogue de gestion de niveau 1 entre la direction du CNRS et les différentes structures de niveau 2 (instituts, services centraux, délégations régionales). Ce dialogue s'appuie sur les

priorités nationales de la recherche, d'une part, et sur les remontées d'information et d'avis des instituts, d'autre part. À l'issue de ce processus, une allocation en nombre d'emplois est faite à chacun des instituts. Le raisonnement porte (en dehors des besoins administratifs et techniques des structures centrales ou régionales) sur les grands équilibres entre les instituts les plus jeunes, qui doivent être confortés, les instituts plus anciens qui ont connu des diminutions importantes ces dernières années (et dont l'effectif doit être stabilisé), ceux dont l'activité correspond à une priorité nationale et ceux pour lesquels une diminution est envisageable. Il s'agit donc d'un raisonnement en flux car il ne paraît pas possible, à ce niveau macroscopique, d'envisager un raisonnement en stock. Le travail se conduit en collège de direction, selon un processus itératif :

- évaluation d'une « fourchette d'évolution » du recrutement par institut en fonction de l'orientation budgétaire globale de l'établissement et du débat en collège de direction ;
- proposition par chaque institut d'une ébauche de programme de recrutement ;
- après évaluation par la DRH, échanges pour converger vers un programme de recrutement acté en collège de direction.

4. – Chaque institut effectue ensuite un travail de définition précise du recrutement. Fondée sur les demandes effectuées par les unités et analysée notamment par les directeurs adjoints scientifiques (DAS), la procédure est différenciée pour les chercheurs et les ITA.

Pour les chercheurs, les demandes synthétisées sont croisées avec les avis d'opportunité émis par les sections sur les potentiels de candidature dans chacune des sous-disciplines. C'est la direction de l'institut qui arrête la liste des emplois à mettre au concours par section, pour une très grande majorité en CR2, les CR1 et DR étant très majoritairement utilisés pour la promotion. Quelques emplois de CR1 et DR sont tout de même mis au concours pour attirer des chercheurs expérimentés, notamment étrangers ou français de retour après une expérience internationale. La grande majorité des emplois sont totalement libres de profil afin de privilégier l'excellence du recrutement, un certain pourcentage (variable entre instituts) est « colorié », c'est-à-dire que le champ de thématique(s) recherchée(s) est affiché. Les postes « fléchés » (thématiquement et en affectation à une unité ou à un choix restreint d'unités) sont en faible proportion, les sections du CoNRS (comité national de la recherche scientifique) y étant hostiles. Cette évolution devrait néanmoins se poursuivre. Un cinquième de ces postes sont réservés à des profils interdisciplinaires.

Pour les ITA, les demandes des unités font l'objet d'un avis des directions régionales, puis sont arbitrées en collège de direction de l'institut, avec la contribution du directeur adjoint administratif. Les priorités sont établies en fonction de la nature de l'activité de l'institut et de la structuration des unités, le paysage étant très diversifié d'un institut à un autre.

5. – Les emplois sont ensuite affichés et pourvus, selon leur catégorie.

Pour les chercheurs, les emplois sont publiés au concours par sections, chacune d'entre elles effectuant un classement. La décision de recrutement est prise par douze jurys (un par institut pour les CR, un pour les DR et un pour les emplois interdisciplinaires).

Pour les ITA, tous les emplois sont d'abord affichés dans la procédure NOEMI (nouveaux emplois offerts à la mobilité interne), précisant le profil et l'affectation, afin de traiter les possibles mobilités. Il est rappelé que la notion de mobilité interne se conçoit non seulement au sein du CNRS, mais également au sein des trois fonctions publiques, même si cela est plus rare. Les emplois non pourvus en mobilité interne, ou les vacances d'emplois résultant de la mobilité, sont ensuite publiés dans la BAP (branche d'activités professionnelles) puis pourvus par concours.

6. – Une fois le recrutement effectué, l'institut concerné procède à l'affectation à l'unité. Pour les ITA, chaque emploi est pré-affecté à une unité. Pour les chercheurs, un dialogue s'instaure entre la direction de l'institut (notamment les DAS, qui ont une connaissance fine du terrain), le recruté et le ou les directeurs d'unité concernés, afin de déterminer le terrain d'accueil le plus favorable à la créativité et à la performance de chacun des chercheurs recrutés. Il est à noter que la plupart des recrutés ayant auparavant eu de nombreux contacts avec les unités (soit par des collaborations, soit par un travail directement au sein des unités), leur souhait est dans la plupart des cas suivi après cette analyse.

➤ *Procédure mise en œuvre à l'INRA*

1. – Évaluation, par les services de la DRH, de la prévision de départ de personnels fonctionnaires titulaires, tout type de départ considéré, et modélisation prévisible de la déformation des structures.

2. – Travail entre le collège de direction et la DRH pour définir un programme de recrutement. La DRH dispose d'un outil de simulation d'évolution de la masse salariale qui permet une projection pluriannuelle des effets de la campagne de recrutement sur la structure des effectifs.

3. – Travail d'analyse de la campagne d'emplois par le collège de direction, en tenant compte des priorités stratégiques. L'INRA s'est doté d'un document d'orientation stratégique 2010-2020, qui décline des schémas stratégiques à cinq ans pour chaque département. De cette analyse et des besoins exprimés par les départements scientifiques, le collège de direction précise les détails de la campagne d'emplois, pour chacun d'eux. La campagne prend en compte pour la moitié des emplois environ les orientations stratégiques des départements, pour 30 % environ les méta-programmes et pour 20 % l'attractivité (pour les emplois de chercheurs seulement). Les définitions d'emplois comportent profil et affectation pour les premiers 80 %, les autres comportant plus de liberté de recrutement. Pour les ITA, l'intégralité des emplois est fléchée en profil et affectation.

4. – Les emplois sont ensuite publiés et soumis aux procédures de concours, l'INRA ayant fait le choix de séparer la procédure de recrutement sur concours de la mobilité afin de réduire la durée de vacance. Pour les emplois de chercheurs « d'attractivité » (quelques CR1, les DR2), le jury de recrutement est présidé par le DGDS (directeur général délégué à la science).

➤ *Procédure mise en œuvre à l'INSERM*

1. – Prévision par les services de la DRH des départs de personnels fonctionnaires titulaires, tout type de départ considéré, ainsi que de la masse salariale disponible par les services de la DAF (direction des affaires financières), pour l'ensemble chercheurs et ITA.
2. – Arbitrage de la direction générale sur le volume d'emplois de fonctionnaires titulaires (en nombre et en masse indiciaire) à ouvrir sur l'année, et sur la part respective des chercheurs et des ITA.

La suite de la procédure diffère ensuite entre les deux catégories.

**– le cas des chercheurs :**

3. – Proposition de campagne d'emplois élaborée par la DESP (direction de l'évaluation et du suivi des programmes) et le conseil scientifique de l'INSERM, présentant une répartition des emplois à ouvrir par catégorie et par commission disciplinaire. Ce travail s'appuie sur l'évaluation conduite par la DESP et sur les réflexions devant être engagées par les ITMO (Instituts thématiques multi-organismes), qui produisent une analyse stratégique de leur domaine thématique.
4. – Arbitrage de la direction générale de l'INSERM sur la base de ces propositions, puis publication des emplois mis au concours, aucun n'étant fléché.
5. – Les commissions classent les candidats sur le seul critère de l'excellence scientifique, celle-ci intégrant la capacité à produire un projet de recherche pertinent, ambitieux et en adéquation avec sa compétence scientifique.
6. – Le jury final est présidé par le président-directeur général de l'INSERM, qui statue sur les candidats déclarés reçus. Si ce jury final peut remettre en cause le classement fait par une commission, cela sera uniquement en cas de divergence sur l'appréciation de l'excellence scientifique, et de manière marginale. La décision porte plus généralement sur le nombre de recrutés dans chaque commission, en déclarant reçus les  $n$  premiers du classement de la commission.
7. – Une fois le recrutement effectué, l'affectation est prononcée par le président-directeur général de l'INSERM, après une évaluation de l'équipe au sein de laquelle le chercheur trouvera le meilleur contexte d'expression de sa créativité. D'une manière générale, le candidat élabore sa candidature avec une unité d'accueil potentielle, et y est affecté après son recrutement.

**– le cas des ITA :**

3. – Recensement des besoins dans les laboratoires de recherche et les structures d'appui (services centraux, délégations régionales) par la voie informatique.

4. – Remontée de l'information accompagnée d'un avis des délégations régionales et des (co-) directeurs INSERM des ITMO sur chacun des emplois. Chaque délégation régionale filtre la remontée des demandes afin d'afficher ses priorités et présente cette demande au collège de direction (direction générale de l'INSERM et conseillers du président qui sont également directeurs ou co-directeurs des ITMO).

5. – Chaque co-directeur ou directeur d'ITMO pour l'INSERM effectue ensuite une priorisation dans les emplois de soutien à la recherche. L'arbitrage final est effectué par la direction générale de l'INSERM.

6. – Tous les emplois sont ensuite affichés, avec le profil et l'affectation, dans la procédure de mobilité. Les emplois non pourvus en mobilité interne ou les vacances créées par la mobilité sont ensuite publiés dans la branche d'activités professionnelles (BAP) et selon le niveau requis, puis pourvus par concours.

#### ▪ **Dans l'allocation des moyens financiers**

L'allocation des moyens financiers se fait par des procédures diversifiées, mais dont le trait commun est un travail sur le flux et non sur le volume. Aucun des organismes n'a mis en œuvre une analyse de coût complet de la recherche qui lui permette une allocation des moyens financiers construite au premier euro. Lorsque cette logique n'apparaît pas directement, comme par exemple à l'INRA où une base importante de cette allocation de moyens financiers est la « part chercheur » (voir *infra*), elle est indirectement présente car l'affectation des chercheurs qui permet d'obtenir la base de calcul de l'allocation financière est, elle, traitée en flux et non en stock.

#### ➤ *Procédure mise en œuvre au CNRS*

Le déroulement général est le suivant :

- au cours des mois de juin et juillet, a lieu un pré-dialogue entre instituts et unités, dont l'objectif est de faire remonter les souhaits, et qui se fait sur une base qualitative, les orientations budgétaires n'étant pas encore connues à cette date précoce ;
- au cours des mois de septembre et octobre, se tient le dialogue de gestion de premier niveau entre la direction générale de l'organisme et les instituts, permettant un cadrage des moyens budgétaires de chacun des instituts ;
- au cours des mois de novembre et décembre, a lieu le dialogue de gestion de deuxième niveau entre les instituts et les unités de recherche ;

- au cours de la deuxième quinzaine de janvier, les crédits décidés pour les unités leur sont intégralement délégués : il a été mis fin depuis 2011 aux enveloppes de moyens différenciées (dotation de base<sup>1</sup>, équipements mi-lourds ...) attribuées à des dates différentes entre janvier et juin. L'ensemble délégué à ce moment est regroupé sous l'acronyme FEI.

### **Dialogue de gestion de premier niveau**

Le dialogue de gestion entre la direction générale et les unités est conduit par le directeur de la stratégie financière, avec l'appui du directeur des ressources humaines, en fonction des demandes des instituts, des objectifs scientifiques, des orientations budgétaires de l'établissement dans un premier temps, puis du budget de l'établissement. Les arbitrages sont rendus par le comité de direction de l'organisme.

### **Dialogue de gestion de deuxième niveau**

Le CNRS a mis en place un dialogue de gestion entre instituts et unités approfondi, sur le terrain, avec invitation des autres tutelles<sup>2</sup> de l'unité. Matériellement, celui-ci n'est pas réalisable tous les ans dans tous les instituts : dans les instituts comportant peu d'unités (IN2P3 par exemple), toutes font l'objet d'un dialogue de gestion ; dans les instituts à plus grand volume d'unités, les unités font l'objet d'un véritable dialogue de gestion tous les deux ou trois ans, voir plus. Les autres années, l'unité remplit tout de même le même interface informatique, les décisions étant prises par l'institut sans passer par cette phase de dialogue formalisé. L'expérimentation a débuté avec 85 unités en dialogue fin 2010 et le régime permanent semblerait atteint en 2011 avec environ 200 unités.

Lors de ce dialogue de gestion, les ressources propres<sup>3</sup> banalisées (celles qui ne nécessitent pas une justification de dépense par le financeur) sont observées pour avoir une vision complète des possibilités de déploiement interne de financement de chaque unité.

#### **➤ Procédure mise en œuvre à l'INRA**

Les dépenses obligatoires étant calculées, les dotations de base et les crédits transversaux alloués aux départements font l'objet d'un arbitrage en collège de direction qui résulte d'un premier cadrage de répartition réalisé par la présidente directrice générale et les deux

---

<sup>1</sup> La dotation de base est le socle de dotation de l'unité pour son fonctionnement tant sur le plan opérationnel que scientifique ; elle est complétée par des dotations spécifiques pour projets, pour investissements ou pour des très grandes infrastructures de recherche. La mission retiendra pour son rapport cette dénomination plutôt que celle, plus fréquemment rencontrée de dotation « récurrente », mais impropre.

<sup>2</sup> La notion de tutelle par un organisme ou un établissement sur une unité de recherche est réglementairement impropre, l'entité unité de recherche n'ayant pas d'autonomie juridique. Cette appellation est toutefois communément retenue pour désigner le lien particulier entre un organisme ou établissement et une unité de recherche à laquelle non seulement il apporte des moyens humains et/ou matériels, mais aussi une contribution au pilotage scientifique. La mission utilisera dans ce rapport ce raccourci de langage.

<sup>3</sup> L'expression « ressources propres », bien qu'inadaptée car les unités n'ont pas d'existence juridique, est couramment utilisée pour désigner les ressources contractuelles obtenues à l'initiative de l'unité de recherche ; la mission a décidé d'utiliser cette expression pour la lisibilité du rapport.

directeurs généraux délégués. Le collège de direction informe ensuite individuellement chacun des départements de leur dotation.

Les dotations de base sont allouées en fonction du nombre de chercheurs et d'ingénieurs permanents de chacun des départements. Chaque département réalise ensuite son propre arbitrage à destination des unités de recherche. Ils représentent 37,7 M€ en 2012, soit 71 % des crédits totaux alloués aux départements.

Les crédits transversaux sont arbitrés par les directeurs scientifiques et les commissions spécialisées. Il en existe six grandes catégories pour un montant de 15,6 M€, soit 29 % des crédits alloués aux départements.

1 – Les crédits attribués au titre des plateformes sont destinés à couvrir partiellement les dépenses structurelles nécessaires à la maintenance opérationnelle de celles-ci. Ce sont les campagnes annuelles de labellisation des plateformes jugées stratégiques par la commission nationale des outils collectifs (CNOc) qui permettent d'allouer ces crédits. Ces crédits représentent 1,7 M€ en 2012.

2 – Les « actions incitatives » sont mises en œuvre par les directeurs scientifiques pour repérer et financer des projets – le plus souvent coopératifs – qui s'inscrivent dans les axes de développement scientifiques stratégiques de l'Institut. Cette catégorie de crédits transversaux est en très forte diminution sur les trois dernières années : de 8,8 M€ en 2010, elle est passée à 3 M€ en 2012.

3 – Des modulations aux crédits accordés aux départements sont attribués en fonction de la capacité dont ils ont pu faire preuve dans la prise en compte de la performance des unités pour l'attribution de leurs crédits.

Les méta-programmes constituent des outils de programmation de la recherche par projet dont la mise en œuvre a été initialisée par le collège de direction en 2010. Sur la décennie 2010-2020, l'INRA met en place des programmes de recherches élargis, à la confluence de plusieurs disciplines. Cette approche intégrée a pour vocation de travailler sur les problématiques alimentaires, écologiques et agronomiques mondiales qui constituent les priorités scientifiques de l'Institut tout en anticipant la programmation nationale. Les crédits alloués au titre des modulations et méta programmes ont été de 3,1 M€ en 2010 et 4,5 M€ en 2012.

4 – Les interventions font suite aux recommandations du ministère sous forme d'allocation de demi-« parts chercheurs » allouées en fonction du nombre de chercheurs INRA affectés dans des unités mixtes de recherche. Le montant des interventions, stable, est de 1,4 M€ en 2012.

5 – Les équipements lourds sont des crédits alloués a priori par la direction générale après avis de la CNOc en fonction de la qualité du dossier. Ce type de crédit a fortement diminué sur les trois dernières années : 3,4 M€ en 2010 et 1 M€ en 2012.



6 – Les infrastructures de systèmes d’information scientifiques concernent l’adaptation des outils informatiques aux besoins de recherche scientifique de l’INRA (sécurité informatique, moyens de calcul, transmission et archivage numérique). La dotation 2012 est de 4 M€.

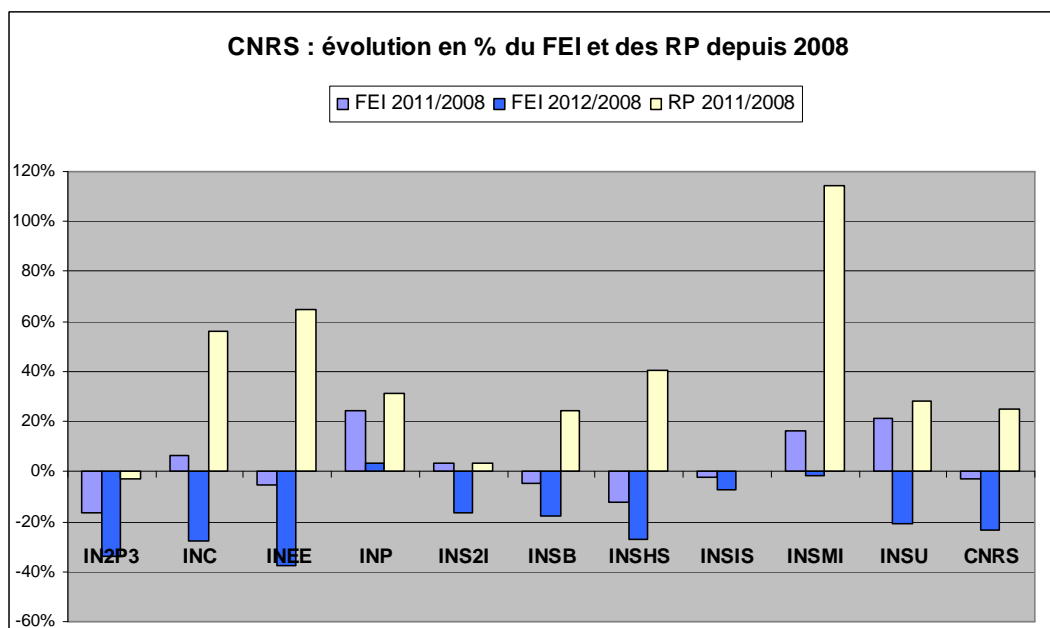
➤ *Procédure mise en œuvre à l’INSERM*

Le critère de performance des unités, mesuré par la notation AERES, étant plus en plus homogène, le discriminant dans l’allocation des moyens est essentiellement le nombre de chercheurs et les équipements « lourds ». Le circuit d’expression des besoins puis de traitement est très similaire à celui des emplois ITA. L’affectation des moyens se fait selon des enveloppes isolées (dotation de base, pour infrastructure, investissements et moyens exceptionnels). Une mise en commun dans une allocation unique n’a qu’une faible probabilité d’apporter de la souplesse, vu le périmètre restreint auquel s’adresse chaque allocation financière, dédiée plutôt aux équipes qu’aux unités, qui en sont les gestionnaires.

**1.1.2. *La part des ressources propres est un marqueur important de différenciation entre les unités, les instituts ou les organismes***

Depuis plusieurs années, l’évolution du financement de la recherche en France se caractérise par la montée en puissance de l’allocation des moyens par appels à projets compétitifs. Aujourd’hui, le système est réellement sous tension dans la mesure où les moyens financiers des programmes de recherche conduits dans les unités sont très majoritairement issus de cette source. Ainsi, sur l’échantillon étudié au CNRS, elle représente – selon les instituts et hors masse salariale État – de 45 % à 80 % des ressources financières, sachant que la dotation, minoritaire, apportée par l’organisme, doit aussi concourir aux charges de fonctionnement structurel, non imputables directement aux projets de recherche. Les unités bénéficient cependant de divers moyens apportés par les organismes de recherche et les établissements d’enseignement supérieur et de recherche (personnels titulaires, locaux, infrastructures et fonctionnement courant), ainsi que de moyens financiers d’appoint pour explorer des pistes nouvelles ou inciter à des collaborations inter-structures ou interdisciplinaires.

Le tableau Figure 1 indique, pour les unités CNRS en dialogue de gestion et par institut, l’évolution de 2008 à 2012 du FEI (dotation de fonctionnement, d’équipement et d’investissement aux unités sur subvention pour charge de service public) comparée à l’évolution des ressources propres (RP) des unités.



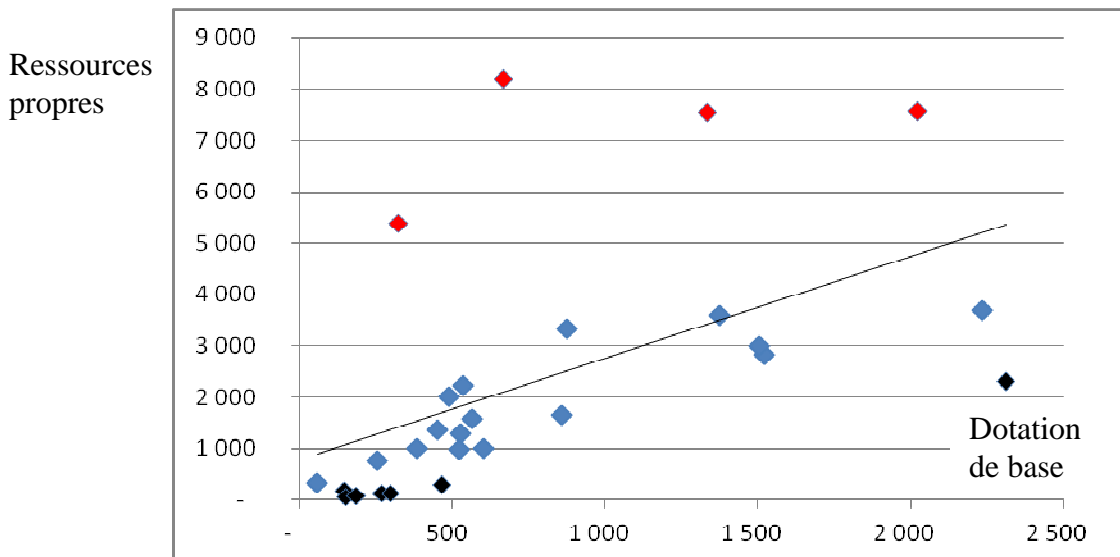
Source : données CNRS, traitement par la mission

**Figure 1 : Évolution comparée du financement par le CNRS et des ressources propres dans les unités de l'échantillon CNRS, par institut**

Tandis qu'en moyenne le FEI a baissé de 2008 à 2011, quoique faiblement, les ressources propres ont augmenté de 25 %. Cependant, la situation varie beaucoup d'un institut à l'autre. Certains, tel l'IN2P3, ont connu une baisse de ces deux types de ressource mais d'autres, tel l'INSMI, ont plus que doublé leurs ressources propres alors que leur FEI augmentait de près de 20 %.

L'intérêt de l'analyse effectuée sur l'échantillonnage des unités visitées consiste à disposer d'une vision consolidée des recettes exécutées par l'ensemble des tutelles de l'unité, comparée à la dotation sur subvention pour charge de service public des organismes et établissements tutelle. La Figure 2 met en évidence un rapport de 3 à 1 entre les ressources propres des unités et les dotations par les tutelles (hors masse salariale État). Ce ratio est cependant variable et on peut distinguer :

- des unités qui disposent d'un ratio entre le montant des ressources propres et le montant des subventions allouées autour de 3,
- des unités pour lesquelles ce ratio est nettement supérieur à 3,
- des cas peu significatifs, pour des montants inférieurs à 250 k€, ainsi qu'un cas qui s'écarte de la tendance avec le ratio le plus bas aux environs de 1.



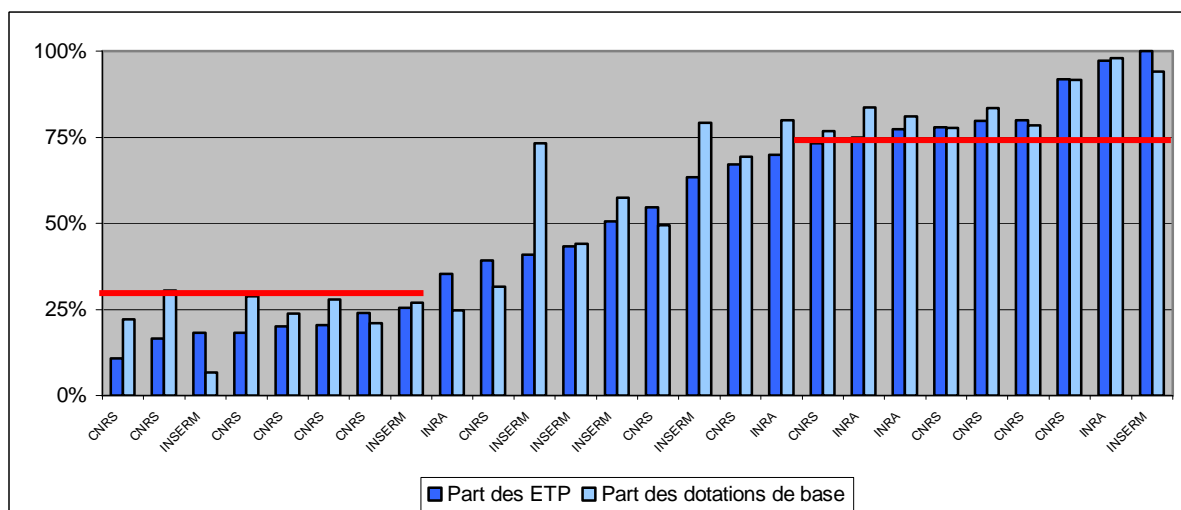
Source : données fournies par les unités de recherche visitées, traitement par la mission

**Figure 2 : Relation entre les ressources propres (en ordonnée) et les dotations financières par les tutelles (en abscisse) dans les unités de recherche visitées**

### ***1.1.3. Le poids respectif des tutelles est très divers***

Dans les unités visitées par la mission, la contribution relative de l'organisme tutelle est illustrée Figure 3, et permet de distinguer trois types d'unité, en fonction de la part qu'il représente dans l'ensemble des moyens des unités de recherche, par rapport aux autres partenaires des unités :

- l'organisme tutelle représente moins du quart des ressources humaines ou des dotations financières de base. L'impact de son action ou de son allocation des moyens est faible dans la vie de l'unité ;
- l'organisme tutelle apporte entre 30 % et 75 % des moyens humains ou financiers de base des unités. Ses modalités de répartition des moyens ont une influence relative ;
- l'organisme tutelle apporte plus de 75 % des moyens humains et financiers de base. Son action est déterminante par rapport à celle des autres partenaires des unités, voire primordiale pour quelques unités dont la quasi-totalité des moyens provient de l'organisme tutelle.



Source : données fournies par les unités de recherche visitées, traitement par la mission

**Figure 3 : Part de l'organisme tutelle dans les moyens humains et financiers mis à disposition (hors ressources propres) par l'ensemble des partenaires dans les unités de recherche visitées**

## 1.2. Des évolutions communes liées à l'émergence des appels à projet

La montée en puissance des appels à projet compétitifs, soulignée ci-dessus, a par ailleurs fait émerger une nouvelle structure d'emploi dans les organismes qu'il est possible de caractériser à partir des unités visitées.

### 1.2.1. *La structure d'emploi des unités évolue sensiblement, notamment avec l'augmentation des personnels en CDD<sup>4</sup>*

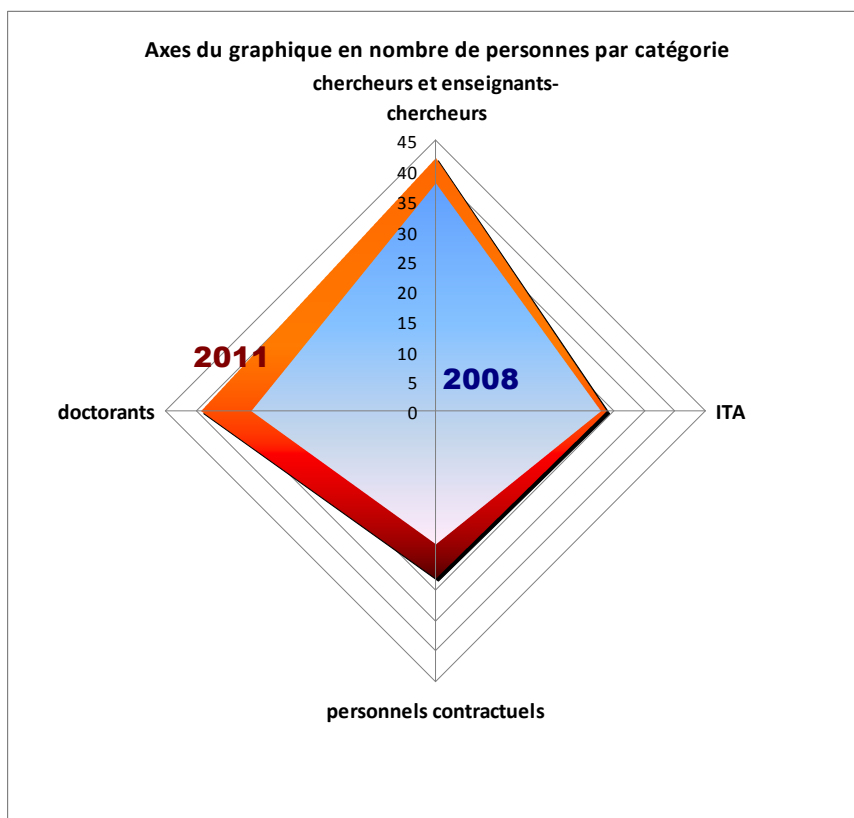
#### ▪ Les différentes catégories de personnels des unités et leurs évolutions

Les ressources humaines qui ne proviennent pas des ressources propres des unités de recherche ont plusieurs origines :

- concernant les personnels permanents, ce sont les organismes de recherche et établissements d'enseignement supérieur et de recherche qui affectent des personnels titulaires chercheurs, enseignants chercheurs et ITA qui constituent le socle RH des unités ;
- les subventions pour charge de service public de ces mêmes organismes ou les dotations globales de fonctionnement des établissements permettent de recruter les contrats à durée déterminé servant le plus souvent de support aux remplacements (la part de ces personnels est représentée dans le graphe ci-dessous avec les personnels titulaires) ;
- des subventions de diverses origines (région, organismes, établissements, entreprises) permettent de rémunérer les contrats de doctorants.

<sup>4</sup> CDD : contrat à durée déterminé.

Les ressources humaines financées sur ressources propres sont constituées par les contrats d'embauche des personnels contractuels obtenus grâce aux appels d'offre sur fonds publics ou privés prévoyant explicitement la possibilité d'embauche ainsi que les crédits nécessaires à ces embauches. Ils concernent essentiellement les post doctorants, chercheurs contractuels et personnels ITA de niveau ingénieur.



Source : Données fournies par les unités de recherche visitées, traitement par la mission

**Figure 4 : Evolution de la structure d'emploi en ETP des unités visitées par la mission, de 2008 à 2011**

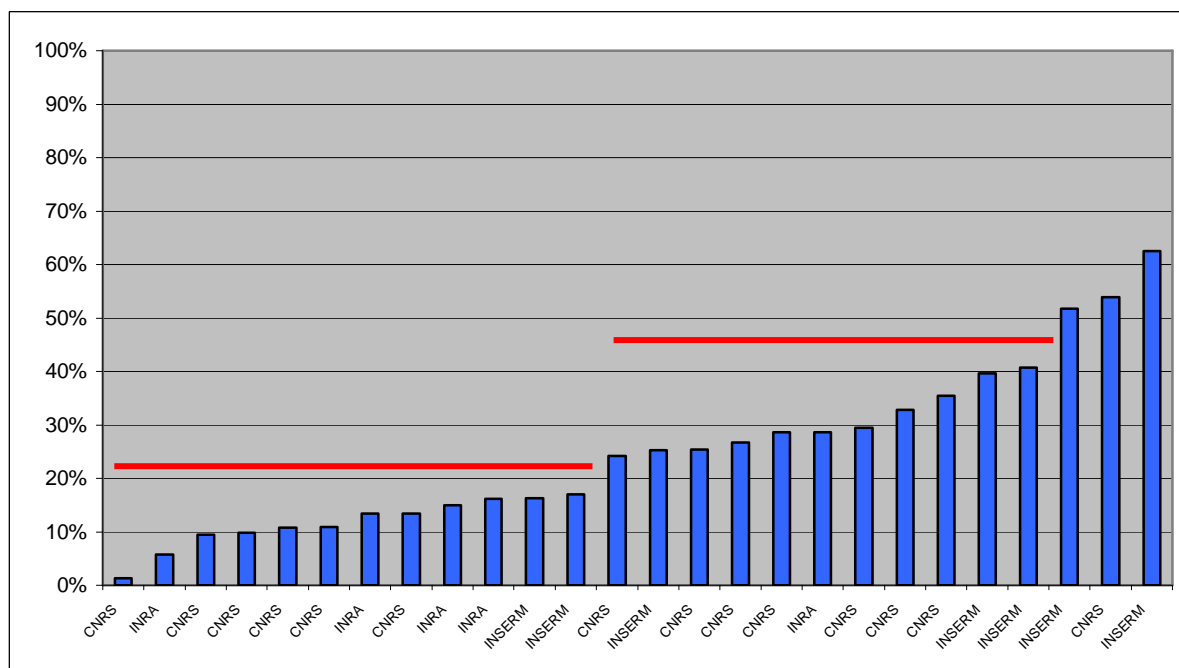
La Figure 4 décrit la composition moyenne des 27 unités visitées ayant répondu au questionnaire adressé par la mission. Elle montre l'évolution respective des différentes catégories de personnel entre 2008 et 2011.

En 2011, l'unité moyenne compte 137,3 ETP<sup>5</sup> répartis en 42 chercheurs et enseignants-chercheurs, 28,5 ITA, 27,7 contractuels (post-doc et ITA), 39,1 doctorants et 0,7 autres (émérites notamment). La part d'un enseignant chercheur dédié à l'activité de recherche est conventionnellement comptabilisée pour ½ ETP. Les chercheurs et enseignants chercheurs ramenés en ETP représentent 31 % des unités, c'est la première catégorie. Viennent ensuite les doctorants avec 28,5 %, les ITA avec 20,8 % et les contractuels avec 20,2 %.

En 2008, l'unité moyenne était composée de 118,2 ETP. Elle a donc crû en moyenne de 18 ETP soit 16 % en quatre ans. Les personnels contractuels (en CDD) ont augmenté de 25 % sur la période.

<sup>5</sup> Équivalent temps plein.

Il faut toutefois noter l'hétérogénéité importante des situations entre les unités visitées par la mission. La Figure 5 montre la proportion de personnels contractuels (toutes fonctions confondues) en leur sein.



Source : Données fournies par les unités de recherche visitées, traitement par la mission

**Figure 5 : Proportion de personnels contractuels dans les effectifs hors doctorants des unités visitées**

▪ **La gestion des personnels en CDD interroge les unités et les établissements**

Le recrutement des personnels contractuels sur financements de contrats de recherche obtenus par appel d'offre est laissé à l'initiative des unités dans un cadre fixé par les organismes et établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Ces recrutements nouveaux ont généré des coûts de gestion qui n'ont pas été entièrement pris en compte par les financeurs, mais ils ont permis de répondre convenablement à l'augmentation de l'activité de recherche consécutive aux appels d'offre.

Le statut de CDD comporte des contraintes nouvelles pour les unités de recherche. L'investissement en formation et l'accompagnement nécessaires réalisés par les unités doit être pris en compte dès l'embauche en termes de coût. Par ailleurs, il est parfois difficile de faire coïncider un contrat d'embauche avec les contrats de recherche pour lesquels les justifications de dépenses doivent être rigoureusement fournies afin d'obtenir l'allocation financière initialement prévue.

La réglementation en vigueur renforcée par la loi du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique prévoit que les CDD, quels que soient leurs employeurs successifs, dès lors qu'ils concourent à la même mission de service public, doivent être transformés en CDI au bout de six années. Cette règle est distincte de celle prévalant pour les structures de droit privé qui limite la durée des CDD à 18 mois. Cependant à l'issue de la période de six ans, la règle de

gestion des organismes de recherche dont les contrôles se sont renforcés, consiste souvent à ne pas renouveler le CDD en raison des incertitudes financières permettant de rémunérer un CDI.

Le cas des personnels sur emplois permanents de catégorie B et C<sup>6</sup> est encore plus contraignant, puisque la quotité de travail et donc la rémunération ne peut excéder 70 % d'un temps plein. La loi prévoit que ces personnels devront être embauchés en CDI, nonobstant les périodes d'interruption entre deux contrats de dix mois. Dès lors la question de l'embauche à l'issue des six années d'embauche se pose désormais dans les mêmes termes que pour les personnels de catégorie A.

La croissance des effectifs des personnels recrutés sur ressources propres porte en germe des risques de précarité, comme la Cour des comptes l'a souligné dans son rapport public annuel de 2011, à partir de la constatation que l'ANR ne finance que les dépenses de personnel occasionnel dans la recherche publique, sauf en ce qui concerne les « chaires d'excellence » et le programme « jeunes chercheurs ».

### **Le financement des dépenses de personnel en CDD**

#### **Rapport public annuel 2011 de la Cour des comptes**

De tels critères d'éligibilité sont porteurs de risques de précarité. Le contrôle de la Cour a révélé que l'ANR finançait, en 2008, plus de 15 000 contrats à durée déterminée (CDD). Les statistiques produites en 2009 par l'ANR sur la trajectoire des personnes recrutées en CDD dans le cadre des appels à projet de 2005 montrent que, si 35 % d'entre elles ont depuis lors trouvé un emploi permanent, 43 % sont restées en CDD.

Consciente de ces risques, l'ANR a encadré en 2010 le recours aux CDD dans le programme « blanc », en le limitant à la moitié du personnel affecté au projet et en le plafonnant à deux emplois en équivalent temps plein.

La Cour recommande que l'ANR procède à un suivi plus régulier de ces personnels, afin que les effets des CDD sur les carrières des jeunes chercheurs soient précisément évalués et que leur avenir soit, à l'issue du projet auquel ils ont contribué, mieux préparé.

Le nombre de 15 000 CDD évoqué par le rapport de la Cour des comptes permet de souligner la dimension du problème posé car ce nombre représente près de 15 % du nombre de chercheurs du secteur public en France (source : OST).

À l'issue du constat effectué des pratiques nouvelles, de l'évolution de la réglementation et de l'appel à vigilance lancé par la Cour des comptes, on peut se poser la question de savoir s'il convient de banaliser le recours au CDI ou si, au contraire, il revient de prévoir un « contrat de mission » spécifique à la recherche coïncidant avec le projet support. Ce contrat applicable aux chercheurs contractuels, post-docs et ingénieurs pourrait également être étendu aux catégories B et C le cas échéant dès lors que le lien avec un projet support pourrait être établi.

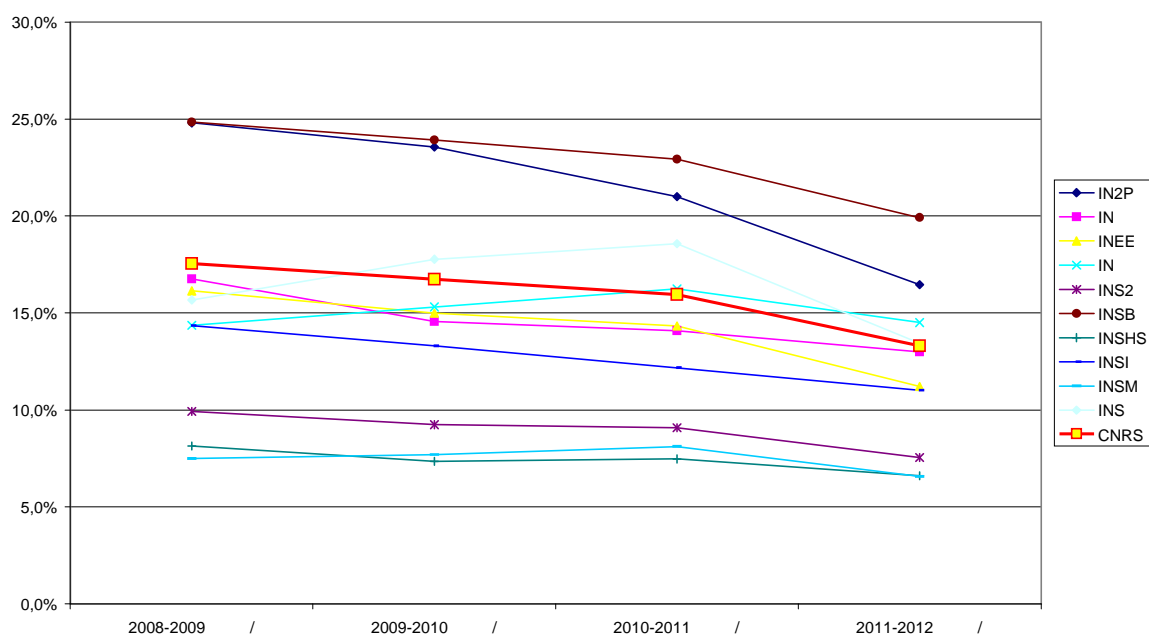
<sup>6</sup> Agents non titulaires de l'État recrutés selon l'article 6 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État modifiée au 14 mars 2012.

### 1.2.2. *L'augmentation relative de l'importance de la masse salariale des organismes doit être mieux prise en compte*

Les montants, pourtant significatifs, des ressources des organismes dédiées à la masse salariale semblent ne pas être pris en compte par les chercheurs dans leur perception du volume total des crédits disponibles.

Les éléments essentiels du coût total de la recherche sont les salaires des personnels permanents, d'une part, et les ressources propres obtenues par les unités, d'autre part. Le recrutement et l'affectation des chercheurs représentent donc le véritable cœur du sujet de l'allocation des moyens, bien que peu visible par les unités de recherche qui ne gèrent pas les crédits correspondants. Un contexte budgétaire de plus en plus contraint conduit à une progression des budgets des organismes sur ces dernières années inférieure à la progression mécanique de la masse salariale. De ce fait, on observe une diminution de la dotation budgétaire aux unités de recherche, malgré les efforts de réduction des coûts des fonctions support. L'obligation d'assurer par ces dotations les charges de structure et le fonctionnement de l'appui à la recherche fait que la part de financement des unités consacrée aux projets scientifiques par les organismes est devenue très faible au regard du coût total de la recherche.

Le graphe de la Figure 6 indique, pour les unités CNRS en dialogue approfondi de gestion, par institut, le ratio entre dotation de base (moyenne des années N et N+1) et salaires des personnels permanents en année N.



Source : données CNRS, traitement par la mission

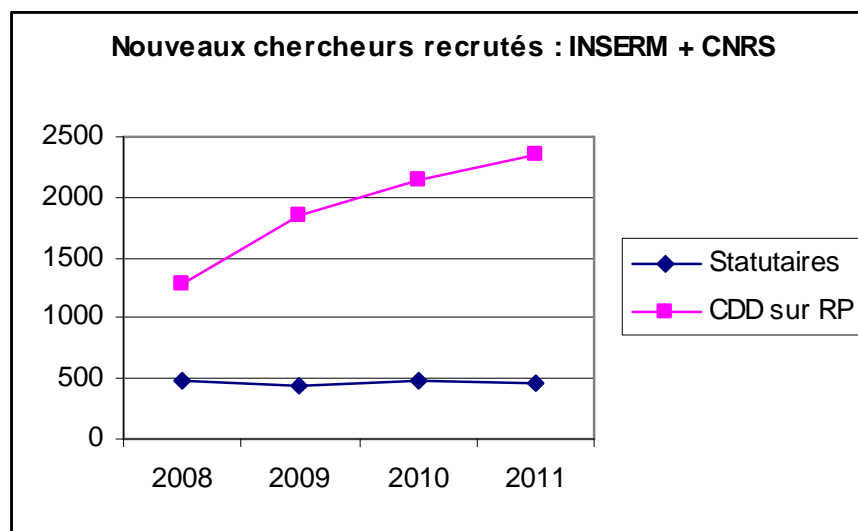
**Figure 6 : Évolution du ratio entre dotation de base (moyenne années N et N+1) et salaires des personnels permanents en année N, pour les unités du CNRS en dialogue de gestion approfondi, par institut**

Les ressources humaines de la recherche restent en majeure partie fournies et réparties par l'organisme, si l'on considère le stock. Mais si l'on considère les flux, la mission constate que la proportion de recrutements (notamment post-docs) sur des crédits issus d'appels à projets



compétitifs est nettement supérieure à celle des renouvellements des titulaires partis en retraite, dans une proportion de 1 à 5.

Le graphique de la Figure 7 indique, sur l'ensemble des ressources humaines du CNRS et de l'INSERM, l'évolution comparée de 2008 à 2011 du nombre de nouveaux chercheurs (hors doctorants) recrutés sur emploi statutaire et en contrat à durée déterminée sur ressources propres (personnels gérés par le CNRS et l'INSERM pour les unités mixtes). Il met en évidence le doublement de la proportion des recrutements de chercheurs contractuels sur ressources propres par rapport au recrutement de chercheurs permanents entre 2008 et 2011.

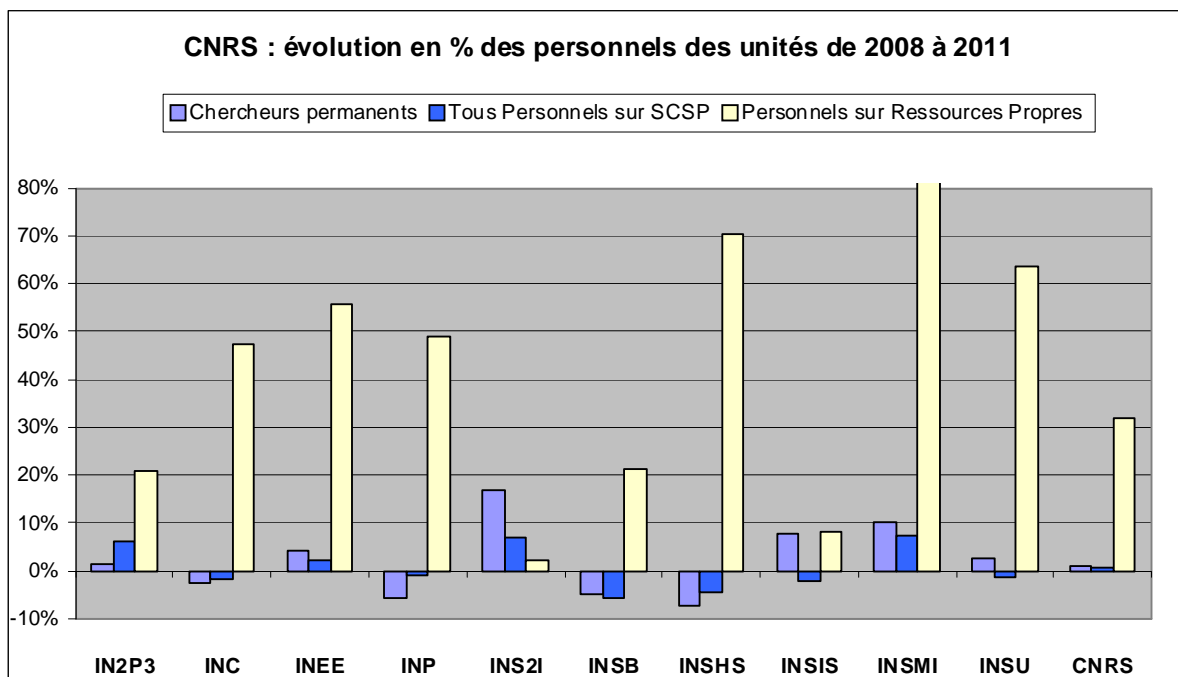


Source : données CNRS et INSERM, traitement par la mission

**Figure 7 : Évolution comparée des recrutements de nouveaux chercheurs selon qu'ils sont recrutés par concours sur emploi statutaire ou par contrat sur ressources propres**

Ainsi, si la maîtrise du potentiel humain de recherche sur le temps long revient à la direction de l'établissement par la gestion des chercheurs titulaires, la dynamique de renouvellement sur le temps court et à moyen terme appartient aux unités de recherche (voire aux responsables d'équipes) par le recrutement des contractuels sur ressources propres. Cette constatation est faite également par la mission conduite en parallèle par l'IGAENR sur l'étude des mécanismes internes d'allocation des moyens en crédits et en emplois dans les universités. Elle est d'autant plus importante à intégrer qu'elle sera vraisemblablement amplifiée dans le cadre du programme des investissements d'avenir, notamment des LABEX et des IDEX. Cette évolution quantitative pose par ailleurs un problème particulier. Les directeurs d'unité de recherche sont convaincus qu'un projet scientifique durable doit s'appuyer sur un noyau stable de personnels permanents. Il est légitime de se demander s'il existe un seuil de pourcentage de personnel permanent en-dessous duquel il ne serait pas raisonnable de descendre pour assurer la vie et la stabilité dynamique des laboratoires.

La Figure 8 montre, pour les unités du CNRS en dialogue de gestion, et par institut, l'évolution (en ETPT) de 2008 à 2011 du nombre de personnels gérés par le CNRS par grandes catégories ; la forte croissance du personnel chercheur recruté sur ressources propres y apparaît clairement.



*Source : données CNRS, traitement par la mission*

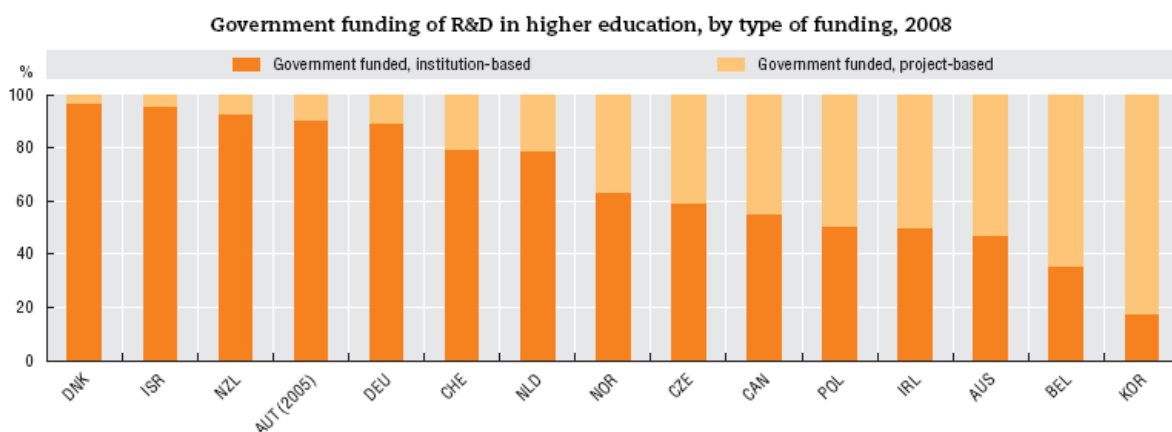
**Figure 8 : Évolution relative des catégories de personnel relevant du CNRS dans les unités de l'échantillon entre 2008 et 2011**

### ***1.2.3. Une perception négative de la croissance des crédits liée à la baisse des dotations de base***

Depuis dix ans, les ressources globales affectées à la recherche n'ont cessé d'augmenter. La DIRDA et la DNDRA ont augmenté de façon continue en euros courants. Cependant, le sentiment partagé par de nombreux chercheurs est que les crédits se sont raréfiés.


En réalité, ce sont la plupart du temps les dotations de base qui sont en baisse. Le succès aux appels d'offre vient compenser cette réalité mais de nombreux chercheurs ne retiennent que la baisse de ces dotations de base, qui diminue la souplesse du fonctionnement et rend plus difficile la liberté d'action. La source de cette perception a plusieurs facteurs :

- sans doute une communication insuffisante des responsables de l'État sur la question de l'existence d'une agence de moyens et sur les comparaisons internationales disponibles. Selon l'OCDE (science, technologie et industrie : Tableau de bord de l'OCDE 2011 – L'innovation et la croissance dans les économies du savoir, Figure 9), la part du financement public de la R&D dans le secteur académique sur projets varie de 5 % environ au Danemark (la France est dans une situation voisine) à plus de 80 % en Corée. Six pays ont par ailleurs un pourcentage supérieur à 40 % : la République Tchèque, le Canada, la Pologne, l'Irlande, l'Autriche et la Belgique. L'Allemagne est à 10 % et la Suisse à 20 %. Ces données, récentes, doivent être lues avec prudence car l'OCDE considère que cet indicateur est expérimental.



Note: This is an experimental indicator. International comparability is currently limited.

Source: OECD, based on preliminary data from the Microdata project on public R&D funding, 2009/10.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888932486032>

**Figure 9 : Financement public de la R&D dans le secteur académique, comparaison internationale**

- quelquefois l’hostilité de principe à l’existence même d’une agence de moyens,
- les difficultés réelles de disposer de dotations de base suffisantes pour prendre des risques, lancer des projets nouveaux, ou plus encore pour couvrir les charges supplémentaires engendrées par la mise en œuvre des appels à projet et non couvertes par les crédits ANR. Cela est à mettre en relation avec l’impossibilité de disposer de suffisamment de fonds à ce titre.

### 1.3. À l’échelle des unités, une grande variété de modèles managériaux

En rendant visite à plusieurs dizaines d’unités de recherche relevant des trois organismes étudiés, la mission a pris la mesure de la diversité d’organisation et de type de management adoptée par les unités et leurs directeurs. La taille des unités ne semble pas être le seul facteur explicatif des différences constatées qui doivent être également imputées à la personnalité du directeur. Chaque organisme de recherche n’est pas engagé dans son ensemble dans un seul modèle et l’on trouve dans les trois organismes visités des unités relevant de chacun des modèles envisagés ci-après.

La mission a pu observer que ces différents modes de management étaient en général assez bien adaptés aux situations, prenant en compte les particularités des individus, l’environnement de site, les contraintes de gestion et les exigences inhérentes à l’activité de recherche de l’unité. Par ailleurs, très souvent, le mode de pilotage d’une unité a dû évoluer à l’occasion d’un regroupement d’équipes dans le cadre de restructurations. Cette diversité est nécessaire pour que chaque structure de recherche puisse se développer et tirer le meilleur parti des forces qui la composent.

Trois types d’organisation ont été rencontrés, ou trois modèles : un modèle « directif centralisé », un modèle « décentralisé individualiste » et un modèle « participatif directif ».

Le modèle « directif centralisé » est en fait rarement rencontré et correspond à la situation dans laquelle des unités de taille modeste ou ayant un nombre faible d'équipes gèrent de façon très centralisée l'unité, y compris s'agissant des commandes passées par les équipes, et considèrent même parfois les crédits obtenus par l'ANR comme des « ressources générales » pour l'ensemble de l'unité. Ce type d'organisation assure une grande homogénéité des équipes et l'unité de la politique scientifique ; il laisse par conséquent d'autant moins de place à la créativité des équipes. Il peut néanmoins être scientifiquement performant.

Le modèle « décentralisé individualiste » se rencontre très fréquemment. Il consiste principalement à laisser une autonomie forte aux équipes, et parfois aux chercheurs, dans la réponse aux appels à projet ainsi que dans l'utilisation des ressources obtenues par ce moyen. Deux variantes de ce « modèle » existent, selon que la direction est consultée lors de cette démarche, ou non, et selon le degré de liberté dans l'utilisation des fonds, certaines unités « taxant » les équipes recevant des crédits ANR. Ce modèle comporte cependant souvent la pratique d'un arbitrage ou au moins d'un avis du directeur d'unité pour le recrutement de doctorants et un dialogue en conseil de laboratoire.

Le modèle « participatif directif » se rencontre en général dans les unités de grande taille, mais pas uniquement, et intègre une volonté de pilotage et de management des équipes. Il associe généralement une culture de projets commune, la pratique de débats sur la qualité des projets ANR et leur intérêt pour la politique scientifique de l'unité et l'existence d'une structure interne d'appui aux réponses aux appels d'offres. La taxation des ressources obtenues par les équipes, si elle existe, sert dans ce cas à alimenter le soutien aux nouveaux projets émergents. Dans certains cas, la mission a pu rencontrer des unités ayant de surcroît adopté une organisation matricielle par groupes de recherche, lignes de projet et métiers qui assurent une maîtrise réelle du pilotage. Ces unités pratiquent plus que d'autres des appels à projets internes qui leur permettent de soutenir les chercheurs et les thèmes émergents et de pratiquer un certain rééquilibrage entre les équipes.

Il semble, mais cela n'est que le fruit d'observations empiriques, que la façon dont les ressources sont allouées à l'intérieur des unités entre les équipes dépend assez étroitement du modèle auquel elle peut être rattachée. Ainsi dans le modèle « décentralisé individualiste », la répartition des moyens aux équipes est souvent faite en prenant en compte le nombre de chercheurs ainsi que la note de l'AERES – quoique de façon variable –, tout en dissuadant les lauréats de crédits ANR de bénéficier de dotations de base. Dans le modèle « participatif directif », on insiste fréquemment sur le versement d'une dotation individuelle aux chercheurs, indépendamment des appels à projet, dans le but même de les rendre si possible indépendants des appels à projet pour le développement de recherches jugées prioritaires.

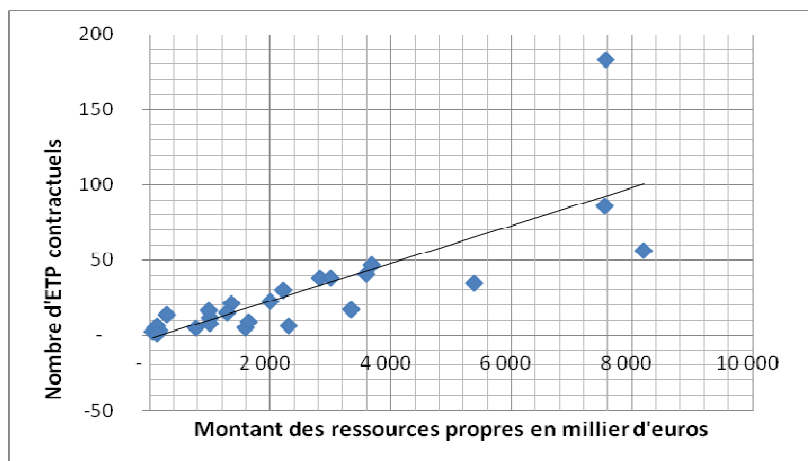
En fonction de la façon dont les unités répartissent leurs moyens, les crédits disponibles pour piloter la stratégie de recherche ne sont pas de même importance. En effet, certains directeurs d'unités ont mis en place des politiques de répartition des moyens aux équipes qui leur permettent d'orienter la politique scientifique du laboratoire et de soutenir des équipes qui ne disposent pas de contrats. Les directeurs décrivent ces dernières comme appartenant à plusieurs catégories : les jeunes équipes qui ont besoin de faire des recherches exploratoires

avant de pouvoir concourir aux appels à projets compétitifs, des équipes qui sont dans un « creux » et des équipes qui travaillent sur des sujets de recherche qui sont rarement financés par les agences. Les méthodes utilisées par ces directeurs d'unités varient : certains mutualisent l'ensemble des crédits obtenus par appel à projet, d'autres opèrent un prélèvement forfaitaire qui est redistribué en fonction des priorités du laboratoire, enfin certains répartissent la dotation uniquement aux équipes de recherche qui ne disposent pas de ressources propres. Si ces procédés semblent efficaces et sont approuvés par les équipes de recherche concernées, ils se situent néanmoins en marge du respect des règles imposées par les agences.

## 2. Trois déterminants contribuent principalement à l'allocation aux unités

### 2.1. L'activité de l'unité, par son volume et sa nature, est déterminante

La recherche est une activité « de main d'œuvre », dont le principal indicateur de volume d'activité est l'effectif des chercheurs. Le volume financier de ressources propres est parfois utilisé lui aussi pour caractériser ce volume d'activité ; on peut cependant constater qu'il se traduit par une augmentation du nombre de chercheurs, rémunérés sur lesdites ressources propres. Le graphique de la Figure 10 présente, pour les unités visitées par la mission, la relation entre les ressources contractuelles totales de l'unité et les personnels financés sur ces ressources propres ; à l'exception d'un point particulier, on peut y vérifier le lien entre ces deux éléments.



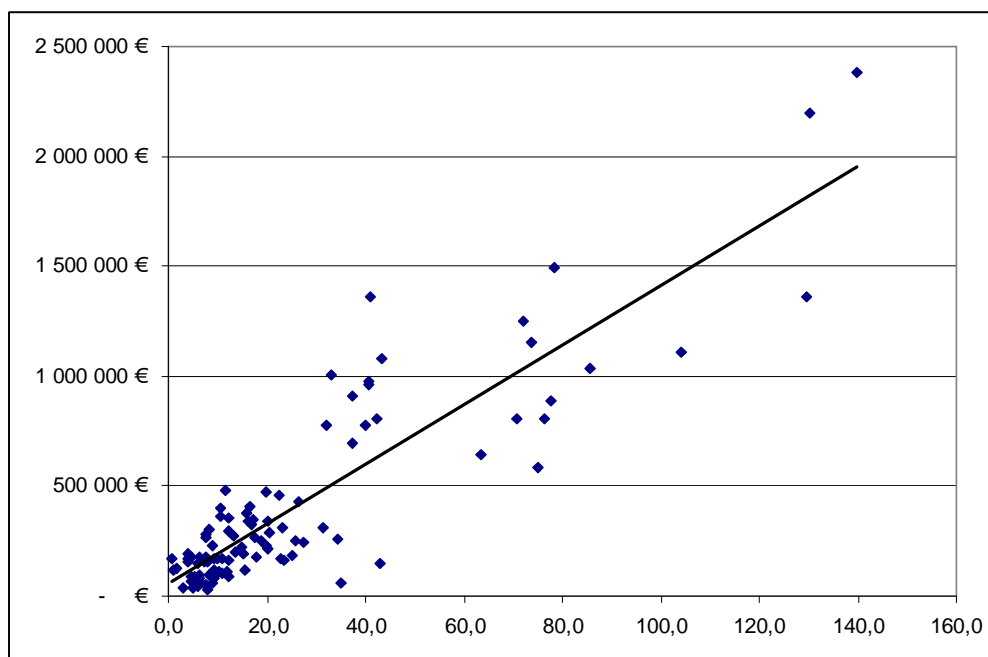
*Données fournies par les unités de recherche visitées, traitement par la mission*

**Figure 10 : Lien entre ressources propres d'une unité et personnels contractuels rémunérés sur ces ressources**

#### 2.1.1. L'effectif des chercheurs, un des piliers de l'allocation des moyens financiers

Le travail de la mission auprès des organismes de recherche, tant au niveau central qu'au niveau des structures intermédiaires (instituts, départements) a mis en évidence de

nombreuses variables dans la prise de décision concernant l'allocation des moyens financiers de base aux unités de recherche. L'examen des données chiffrées montre que l'allocation des moyens financiers est directement liée au nombre de personnels actifs en recherche ; certes, il se décline de diverses manières, depuis les seuls chercheurs, relevant de l'organisme ou en incluant ceux issus d'autres partenaires, en intégrant ou non les enseignants-chercheurs, les personnels d'appui à la recherche, les doctorants. Cet élément est même parfois reconnu comme élément central de l'allocation : la « part chercheur ». C'est notamment le cas à l'INRA, qui l'affiche très clairement dans son processus d'allocation des moyens financiers. Si les nombreux interlocuteurs rencontrés n'ont pas la même façon de le prendre en compte, aucun n'ignore dans l'allocation des moyens financiers l'activité de l'unité mesurée par sa ressource humaine active en recherche. La Figure 11 illustre ceci pour les unités des quatre instituts de l'INSERM analysés par la mission.



*Données INSERM, traitement par la mission*

**Figure 11 : Relation entre dotation financière des unités par l'INSERM (toutes dotations hors personnel statutaire) et nombre total de chercheurs permanents dans les unités**

### **2.1.2. *Le volume d'activité dans l'allocation des moyens humains d'appui à la recherche***

Le travail de la mission auprès des organismes de recherche, tant au niveau central que dans les structures intermédiaires (instituts, départements, délégations régionales) a mis en évidence la prise en compte, pour l'allocation des moyens humains d'appui à la recherche (emplois ITA), de l'activité administrative générée par la recherche ainsi que de l'activité technique autour du sujet de recherche. Cette évaluation passe par une observation au plus près des unités de recherche et s'appuie, notamment pour le CNRS et l'INSERM, sur les délégations régionales. Celles-ci effectuent donc un travail d'observation des besoins et d'appui à la décision de l'organisme (décision prise en institut ou par la direction générale suivant le cas).

La présence de ressources externes, notamment issues de l'ANR, à un niveau important est un facteur d'accroissement des besoins en fonctions support. Ces besoins ne peuvent généralement pas être couverts par lesdites ressources propres, ce qui engendre un besoin accru de personnels permanents affectés à ces tâches. L'observation faite par la mission sur l'échantillon des unités CNRS sur la période 2008-2011 vérifie cette tendance, la présence de fortes ressources issues de l'ANR se traduisant par l'affectation d'emplois d'appui à la recherche qui constituent autant de coûts indirects.

Volume annuel de contrats ANR par ETP chercheur	Plus de 20k€	De 10k€ à 20k€	Moins de 10k€
Nombre d'unités concernées	16	31	108
Évolution moyenne des emplois ITA	+ 2,1 %	- 0,6 %	- 0,9 %
Pourcentage d'unités ayant augmenté leur potentiel ITA CNRS	81 %	64 %	58 %

Source : Données ANR et CNRS, traitement par la mission

**Figure 12 : Progression des emplois d'appui à la recherche (ITA CNRS) en fonction du volume de contrats ANR (2010 et 2011) alloués à l'unité par rapport aux chercheurs et enseignants-chercheurs présents dans l'unité**

Par ailleurs, on observe que le CNRS a, au cours de la période 2008-2011, eu une attention particulière pour les unités dont l'encadrement en ITA est faible. Cette observation est illustrée par le tableau de la Figure 13.

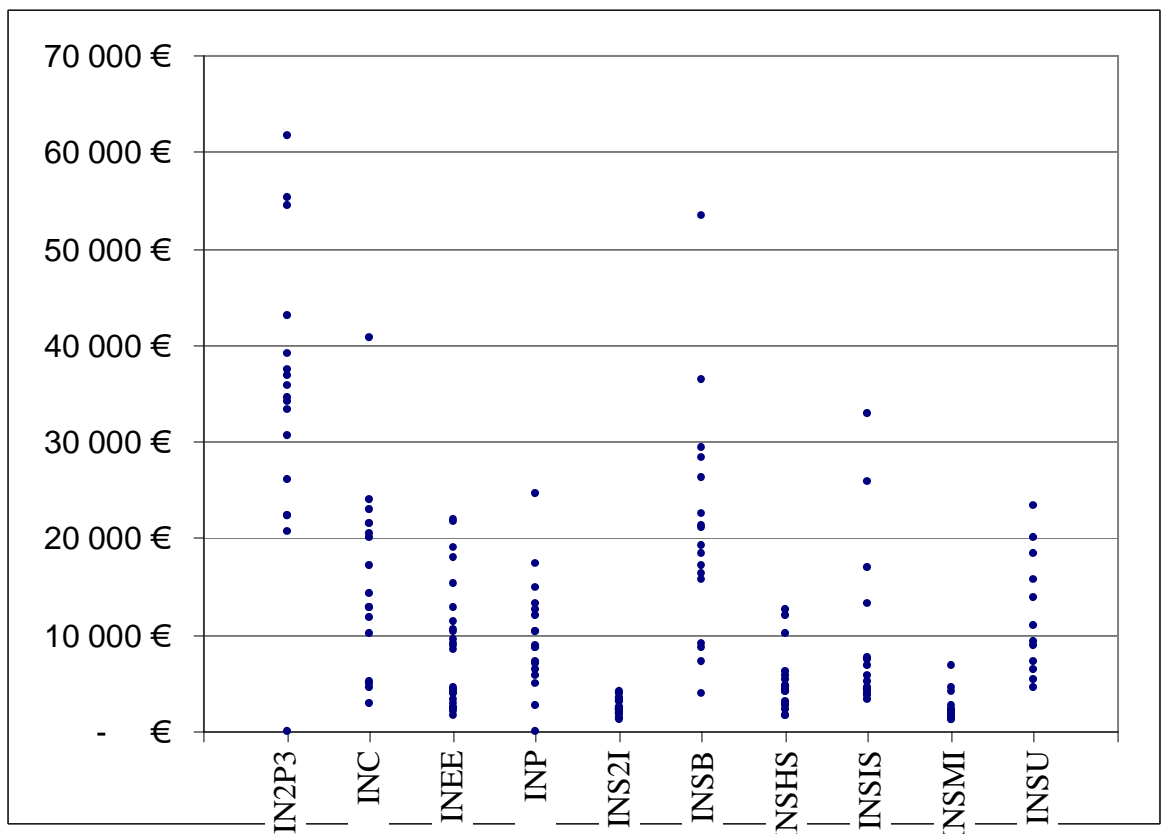
Ratio ITA CNRS / chercheurs et enseignants-chercheurs	Plus de 1	De 0,5 à 1	De 0,25 à 0,5	Moins de 0,25
Nombre d'unités concernées	24	48	41	67
Évolution moyenne des emplois ITA	- 1,5 %	- 2,2 %	- 1,5 %	+ 10,2 %
Pourcentage d'unités ayant augmenté leur potentiel ITA CNRS	42 %	52 %	41 %	69 %

Source : Données CNRS, traitement par la mission

**Figure 13 : Progression des emplois d'appui à la recherche (ITA CNRS) en fonction du ratio entre ITA CNRS et chercheurs et enseignants-chercheurs présents dans l'unité**

### 2.1.3. L'influence de la nature de l'activité sur les moyens alloués

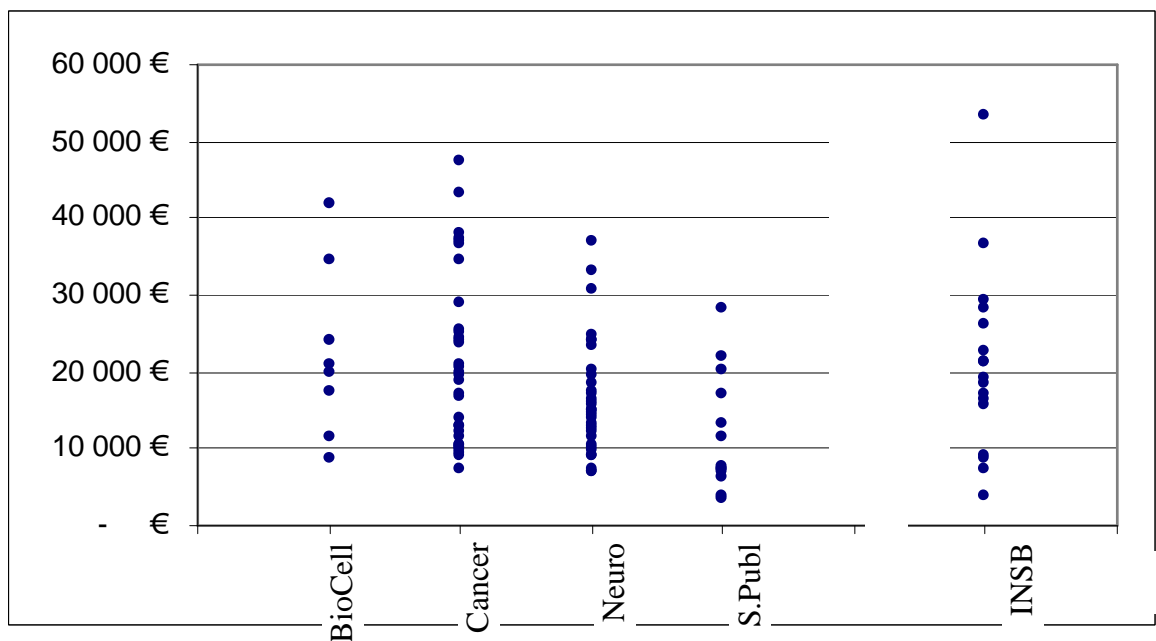
L'activité de recherche se caractérise aussi par sa nature. La dispersion et la moyenne des valeurs de la dotation financière par chercheur varient sensiblement d'un institut à l'autre dans le cas du CNRS, dont les thématiques sont très diverses, comme le montre la Figure 14.



Source : Données CNRS, traitement par la mission

**Figure 14 : Dotation financière totale allouée par le CNRS aux unités par chercheur permanent (tous chercheurs et enseignants-chercheurs de l'unité, moyenne 2008-2011), par institut du CNRS**  
 Chaque point représente une unité de recherche de l'échantillon.

Dans la Figure 15, on constate une homogénéité supérieure, qui contraste avec la figure précédente, de ces mêmes valeurs dans le cas des instituts de l'INSERM, comme de l'INSB du CNRS, dont les thématiques sont beaucoup plus voisines.

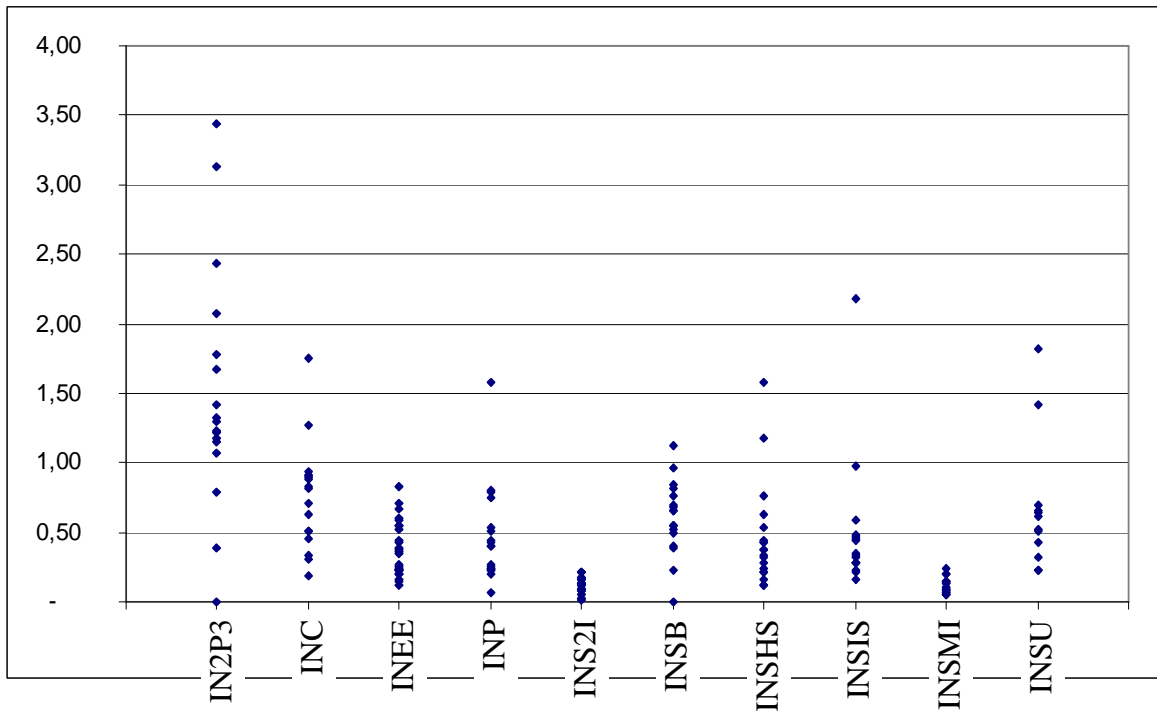


Source : Données INSERM et CNRS, traitement par la mission

**Figure 15 : Dotation financière allouée par l'INSERM aux unités par chercheur permanent (tous chercheurs et enseignants-chercheurs de l'unité, moyenne 2008-2011), par institut de l'INSERM**  
 Chaque point représente une unité de recherche de l'échantillon.

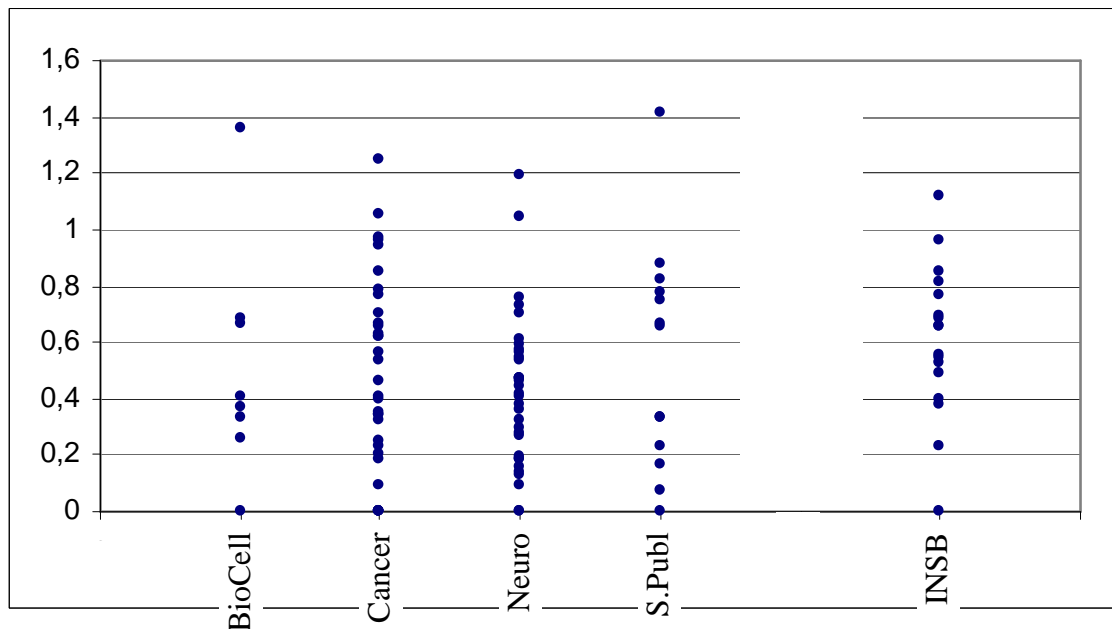


Les figures suivantes montrent que cette observation est aussi valable pour l'allocation des moyens en ITA par rapport au nombre de chercheurs permanents des unités.



Source : Données CNRS, traitement par la mission

**Figure 16 : Ratio constaté entre personnels ITA CNRS et chercheurs permanents (tous chercheurs et enseignants-chercheurs de l'unité, moyenne 2008-2011), par institut du CNRS**  
Chaque point représente une unité de recherche de l'échantillon



Source : Données INSERM et CNRS, traitement par la mission

**Figure 17 : Ratio constaté entre personnels ITA INSERM et chercheurs permanents (tous chercheurs et enseignants-chercheurs de l'unité, moyenne 2008-2011), par institut de l'INSERM**  
Chaque point représente une unité de recherche de l'échantillon

## 2.2. La performance scientifique

### 2.2.1. *Éléments méthodologiques*

Indépendamment des processus d'allocation des moyens mis en place par les organismes et décrits en première partie de ce rapport, la mission s'est attachée à en observer les résultats, notamment à l'aune de la performance scientifique des unités. La mission s'est interrogée sur les critères à prendre en compte dans cette démarche et a retenu les conclusions suivantes.

L'évaluation conduite par l'AERES constitue à l'évidence une des références essentielles pour l'analyse. Il faut cependant noter que cet usage est perturbé, pour une analyse comparée, par l'existence d'une évaluation par vagues à caractère essentiellement territorial, combinée à des évolutions méthodologiques dans le temps. Par exemple, les notes résultant des quatre critères de l'AERES ne sont pas disponibles pour toutes les unités, l'évaluation de certaines ne relevant pas de la période pendant laquelle elles ont été produites (voir extrait de la documentation AERES en vigueur jusqu'en 2011, ci-après).

*« À partir de la campagne d'évaluation 2009-2010 correspondant aux établissements de la « vague D », l'AERES a adopté une notation des unités et équipes de recherche selon QUATRE critères. La notation en quatre niveaux (A+, A, B et C) sur chacun des quatre critères est accompagnée d'une notation globale, toujours sur quatre niveaux. Cette approche est destinée à fournir aux différents acteurs (directeurs d'équipes et d'unités, présidences d'université, directions scientifiques,...) une information pertinente et opérationnelle. Elle ne remplace évidemment pas une lecture du rapport fourni et en particulier de sa partie conclusive dégagant les points forts, points faibles et fournissant quelques recommandations.*

*Les quatre critères de notation concernent la production (qualité, quantité, impact), l'attractivité (nationale, internationale,...), la stratégie (management, lancement de jeunes équipes,...) et le projet (qualité, opportunité,...). »*

D'autres critères ont été approchés par la mission :

- la production scientifique, notamment au travers de la bibliométrie ; toutefois la grande hétérogénéité de nature entre disciplines, de méthodologie d'observation entre organismes nécessiterait une étude spécifique ;
- la réussite aux appels à projets compétitifs, notamment de l'ANR est une autre manière d'observer cette performance. Les données disponibles auprès de organismes ne concernant malheureusement que les projets déposés sous le sceau de cet organisme, et comporte un biais méthodologique suivant la façon de procéder des unités (relevant très majoritairement de plusieurs tutelles) ; les données disponibles auprès de l'ANR ne sont, pour des raisons techniques, fiables dans l'identification de l'unité de recherche que depuis 2010 et donc d'une profondeur encore insuffisante à ce jour pour être utilisée par la mission pour l'évaluation de performance, elles le seront dans d'autres cadres ;

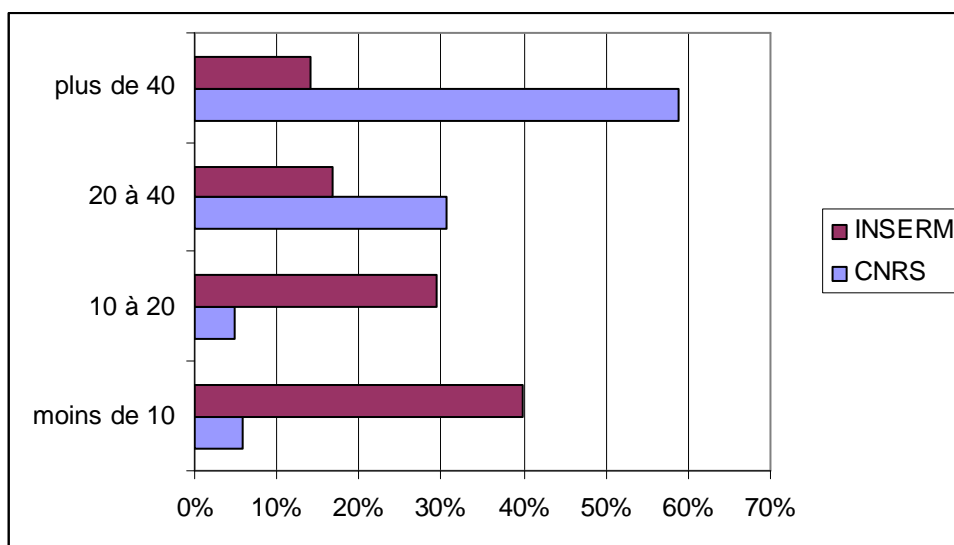
- la réussite aux appels à projets compétitifs européens, et plus particulièrement ceux du *European Research Council* (ERC) est très discriminante, mais le nombre est trop faible et n'a donc pas été retenu par la mission.

La proportion d'unités de recherche notées A+ ou A étant très importante (97 % dans notre échantillon), les données concernant les unités notées B portées dans les tableaux doivent être interprétées avec précaution.

Les unités relevant du CNRS dans l'échantillon ont été filtrées parmi les unités en dialogue de gestion approfondi de manière à disposer d'un échantillon dont le périmètre est comparable de 2008 à 2011 (les seules unités résultant de fusion/division conservées dans l'échantillon sont celles dont la traçabilité de périmètre avant fusion/division a pu être reconstituée). La politique de stabilité de l'emploi statutaire fait que dans cet échantillon l'emploi chercheur permanent CNRS est passé de 3 207,44 ETPT en 2008 à 3 272,18 ETPT en 2011, soit une progression de 2 % sur quatre ans. C'est donc l'évolution relative des unités entre elles qui caractérise l'allocation des moyens ; l'indicateur retenu est le pourcentage d'unités qui sont en progression en emploi permanent sur la période.

Les unités relevant de l'INSERM ne se prêtent pas, nous l'avons dit, à cette même méthodologie de comparaison ; une analyse par effectif total de chercheurs permanents INSERM s'impose donc. La prise en compte des seules unités dont l'évolution est à périmètre constant de 2008 à 2011 aurait conduit à une restriction trop drastique du périmètre. La mission a donc choisi de présenter l'évolution par plusieurs courbes représentant les unités à périmètre constant depuis 2008, 2009 ou 2010.

Par ailleurs, on constate également une différence dans la structure de l'échantillon, selon que l'on considère le CNRS ou l'INSERM, comme l'illustre la Figure 18. Ainsi, la faible probabilité de voir chacune de ces unités de petite taille à l'INSERM bénéficier d'un recrutement de chercheur(s) nouveau(x) sur une période de quatre années rend aléatoire l'analyse de ce recrutement par unité.



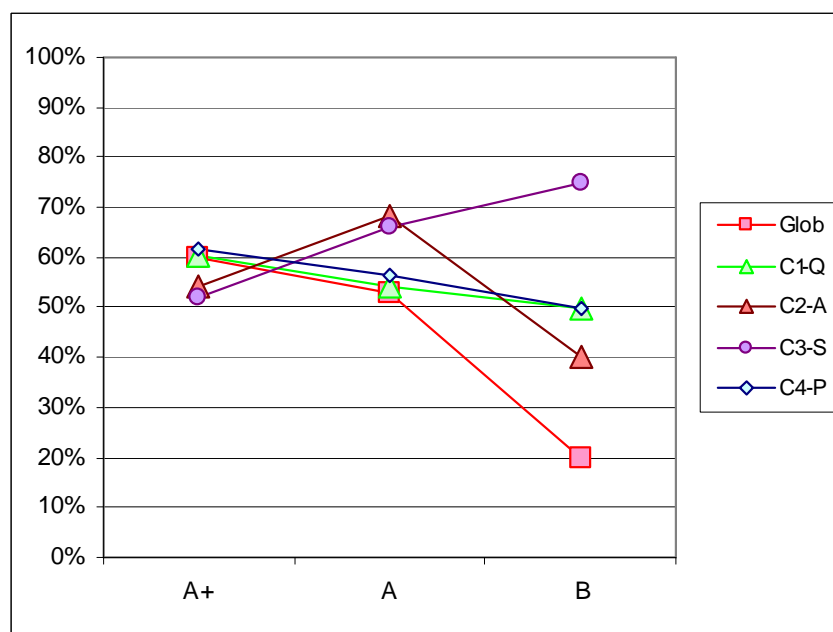
Source : Données CNRS et INSERM, traitement par la mission

**Figure 18 : Répartition des unités de l'échantillon, par organisme, selon le nombre de chercheurs permanents (critère retenu : tous chercheurs et enseignants-chercheurs de l'unité, moyenne 2008-2011)**

## 2.2.2. La performance scientifique des unités dans l'allocation des moyens humains

### ▪ L'allocation des moyens humains de recherche

La Figure 19 démontre que la proportion d'unités en progression d'emploi chercheur est croissante avec la qualité d'évaluation. Ce constat est valable principalement sur la note globale, et les notes de critère de production scientifique.



*Données CNRS et AERES, traitement par la mission*

**Figure 19 : Proportion d'unités de recherche de l'échantillon CNRS dont l'emploi chercheur permanent CNRS est en progression entre 2008 et 2011, classées suivant l'évaluation AERES**

La progression systématique observée ne traduit pas une inflation de l'emploi chercheur permanent de l'INSERM, mais le fait que des unités disparaissent, les chercheurs qui y étaient affectés se dirigent vers d'autres unités, dont celles de l'échantillon. Les deux graphes de la Figure 20 comparent donc les unités classées A+ et A. La différence au profit des unités A+ existe, principalement dans l'évolution de 2010 à 2011, mais est ténue.



Données INSERM et AERES, traitement par la mission

**Figure 20 : Effectif de chercheurs permanents INSERM dans l'échantillon d'unités INSERM, classées suivant l'évaluation AERES**

▪ **Le recrutement des nouveaux chercheurs permanents**

L'excellence scientifique des candidats est un critère essentiel de recrutement des chercheurs dans les organismes. Cependant, cette préoccupation est associée différemment d'un organisme à un autre au souci de répondre aux besoins particuliers de telle ou telle unité. De ce point de vue, les pratiques de l'INRA se distinguent de celles des deux autres organismes en faisant une place plus grande à cette préoccupation.

Le CNRS et l'INSERM travaillent essentiellement dans une logique de présentation du candidat au concours avec son projet de recherche. Pour le chercheur recruté, l'affectation à son unité est donc discutée sur la base de ce projet ; il en résulte en très grande majorité une affectation à l'unité dans laquelle son projet a été imaginé par le chercheur (qu'il soit ou non issu de cette unité). Les autres cas représentent des exceptions dues à des conditions très particulières. Il peut donc être noté que, sauf exception, c'est le chercheur qui aura déterminé son unité d'affectation. Il reste donc à observer si ce choix se traduit par une allocation significativement orientée vers les unités les plus « performantes » ... Les tableaux présentés Figure 21, Figure 22, Figure 23 et Figure 24 montrent que ces chercheurs nouvellement recrutés vont plutôt vers les unités les plus performantes.

Note globale AERES	ETPT Chercheurs 2008	ETPT Chercheurs 2011	Progression	Nouveaux recrutés affectés	Taux de nouveaux / Stock 2008	Nb Unités concernées	Nb Unités ayant recruté	% Unités ayant recruté
A+	1 838	1 890	+ 2,8 %	310	16,9 %	97	88	90,7 %
A	1 176	1 175	- 0,1 %	150	12,8 %	69	54	78,3 %
B	78	69	- 11,8 %	10	12,8 %	5	4	80,0 %

Données CNRS et AERES, traitement par la mission

**Figure 21 : Répartition des 470 chercheurs permanents nouvellement recrutés au CNRS sur la période 2008-2011 entrés dans l'une des unités de l'échantillon dont la note globale AERES est connue**

Note AERES Production scientifique	ETPT Chercheurs 2008	ETPT Chercheurs 2011	Progression	Nouveaux recrutés affectés	Taux de nouveaux / Stock 2008	Nb Unités concernées	Nb Unités ayant recruté	% Unités ayant recruté
A+	1 721	1 772	3,0 %	277	16,1 %	93	84	90,3 %
A	566	556	- 1,7 %	73	12,9 %	38	28	73,7 %
B	13	12	- 10,6 %	1	7,5 %	2	1	50,0 %

*Données CNRS et AERES, traitement par la mission*

**Figure 22 : Répartition des 351 chercheurs permanents nouvellement recrutés au CNRS sur la période 2008-2011 entrés dans l'une des unités de l'échantillon dont la note de production scientifique AERES est connue**

Note globale AERES	Nb Unités concernées	ETP Chercheurs 2009	ETP Chercheurs 2011	Progression	Nouveaux recrutés affectés	Taux de nouveaux / Stock 2009
A+	15	128	143	11,7 %	15	11,7 %
A	21	229	242	5,7 %	18	7,9 %
B	2	7	6	- 14,3 %	0	0,0 %

*Données INSERM et AERES, traitement par la mission*

**Figure 23 : Répartition des 33 chercheurs permanents nouvellement recrutés à l'INSERM sur la période 2008-2011 entrés dans l'une des unités de l'échantillon dont la note globale AERES est connue**

Note AERES Production scientifique	Nb Unités concernées	ETP Chercheurs 2009	ETP Chercheurs 2011	Progression	Nouveaux recrutés affectés	Taux de nouveaux / Stock 2009
A+	10	88	101	14,8 %	10	11,4 %
A	15	154	162	5,2 %	9	5,9 %
B	4	23	21	-8,7 %	2	8,7 %

*Données INSERM et AERES, traitement par la mission*

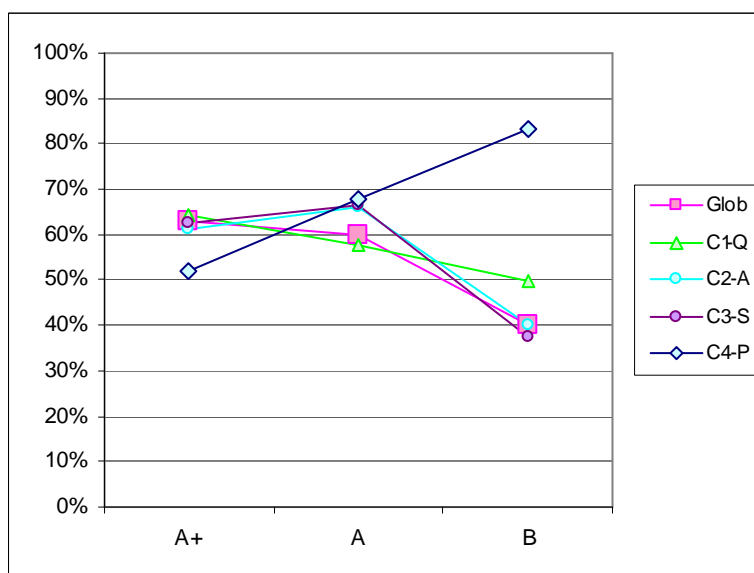
**Figure 24 : Répartition des 21 chercheurs permanents nouvellement recrutés à l'INSERM sur la période 2008-2011 entrés dans l'une des unités de l'échantillon dont la note de production scientifique AERES est connue**

- **L'allocation des moyens en personnels d'appui à la recherche**

Pour ce qui concerne l'allocation en moyens humains d'appui à la recherche (personnels ITA), les procédures mises en place se focalisent essentiellement sur l'analyse des fonctions de soutien ou de support, quel que soit l'organisme rencontré. Si la performance scientifique de l'unité est présente dans les esprits lors des arbitrages d'allocation, elle n'en représente pas un argument clef. La mission a analysé les résultats d'allocation sur les quatre années étudiées, et n'a effectivement identifié aucune relation directe en ce sens. Pour les trois organismes étudiés, ce sont les départements et instituts qui prennent les décisions d'allocation des fonctions d'appui, tant pour les fonctions de soutien à la recherche que pour les fonctions support (financières, RH, et informatique notamment).

### 2.2.3. La performance scientifique des unités dans l'allocation des ressources financières

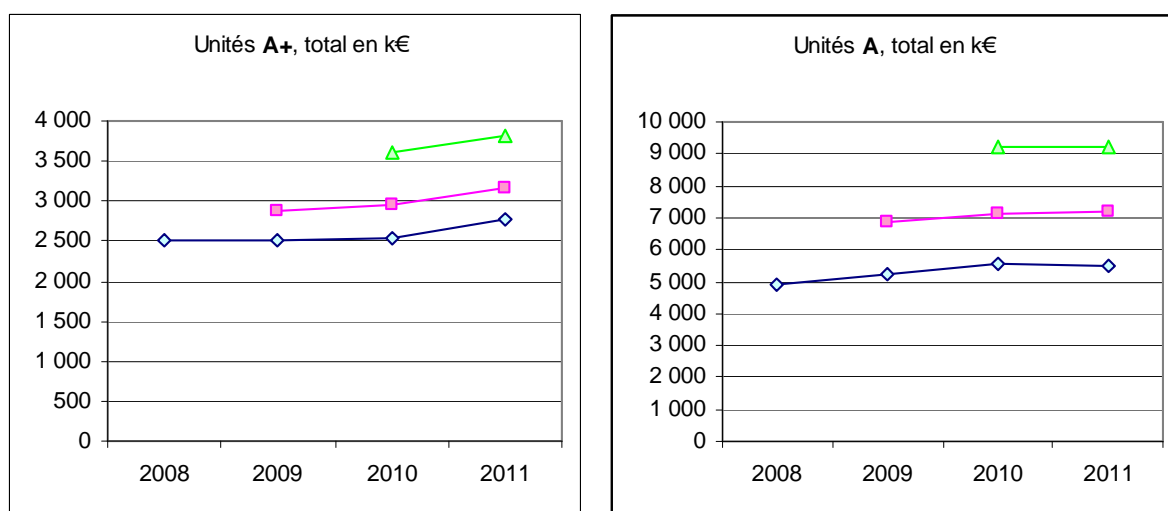
Dans tous les organismes, la performance scientifique de l'unité a été citée comme un des critères d'allocation des moyens financiers. La dotation de base étant à l'INSERM – sauf événement particulier – fixée pour la durée de contractualisation, son observation n'est que peu instructive. Au CNRS, l'instruction est annuelle ; la mission a donc observé, sur l'échantillon d'analyse quantitative, cette évolution, ramenée au nombre de chercheurs CNRS présents dans les unités pour garder une comparabilité. On peut constater, sur la Figure 25, que la proportion de progression croît avec la qualité globale reconnue, comme avec la qualité de production, sans que cette variation ne soit totalement déterminante entre les cotations A et A+. Cette tendance ne se vérifie pas pour les autres critères partiels d'évaluation (attractivité, stratégie et gouvernance, projet). Cette évolution est traitée sur la période 2008 à 2010, la globalisation des crédits à compter de l'année 2011 ne permettant plus d'observer l'allocation des crédits avec cette même différenciation.



*Données CNRS et AERES, traitement par la mission*

**Figure 25 : Proportion d'unités de recherche de l'échantillon CNRS dont la dotation de base est en progression entre 2008 et 2011, classées suivant l'évaluation AERES**

Pour ce qui concerne l'INSERM, l'observation peut se faire sur la somme totale des dotations allouées aux unités, classées suivant leur cotation AERES. La comparaison des sommes entre les graphes de la Figure 26 n'a pas lieu d'être car portant sur des périmètres différents, seule l'évolution comparée est pertinente. Un changement de tendance semble s'opérer en 2011, avec un relèvement marqué de la dotation aux unités A+ ; le phénomène est intéressant à relever, mais il est impossible d'affirmer à ce stade qu'il s'agit d'une évolution et non d'un effet ponctuel.



Données INSERM et AERES, traitement par la mission

**Figure 26 : Évolution du montant total de la dotation de base de l'échantillon INSERM, suivant l'évaluation globale AERES**

L'observation sur les deux échantillons montre ainsi globalement une tendance légère à une meilleure dotation de base pour les unités classées A+.

## 2.3. La prise en compte des priorités scientifiques dans l'allocation des moyens

### 2.3.1. Recrutement de chercheurs ou allocation de moyens humains ?

La politique scientifique de chaque organisme se décline naturellement en priorités, notamment sur l'allocation des moyens humains en termes de chercheurs. Sur ce sujet, tous les organismes ne sont pas sur un pied d'égalité.

À l'INRA, la direction a validé un objectif de proportion d'allocation des emplois de chercheurs à 50 % environ avec une décision décentralisée dans les départements pour une affectation dans des unités identifiées, de 30 % environ d'emplois avec une décision au niveau de l'organisme pour une affectation ciblée sur des méta-programmes, ne laissant que 20 % environ d'emplois pour un recrutement libre d'affectation, sur des seuls critères d'excellence. Cette diversité, dans les proportions retenues, permet aux priorités scientifiques de l'organisme, en direct ou via ses départements, d'être efficacement prises en compte.

Au CNRS, l'affectation directe à une unité n'est pas la règle. Un certain nombre d'emplois sont « colorés » avec une thématique assez précise de recherche, et quelques uns sont « fléchés » avec une thématique de recherche et une implantation géographique relativement précisée (au niveau d'une région ou d'un grand centre urbain). La forte réticence des commissions du CoNRS à ces pratiques contribuent à les freiner. De ce fait, les instituts sont amenés à prendre en compte la position des commissions dans leur logique de recrutement.

À l'INSERM, la politique d'ouverture systématique de tous les emplois à un recrutement à l'excellence scientifique, sans profil ni affectation, ne permet pas le lien entre politique



scientifique et traitement du recrutement. Les deux leviers dont dispose l'établissement résident donc dans les sections d'ouverture des emplois (dont le champ disciplinaire de chacune est moins large qu'au CNRS) et dans l'incitation et l'appui à la candidature. Le développement du dispositif ATIP-AVENIR, permettant à un chercheur contractuel de disposer de moyens ciblés sur une période significative, accompagne les chercheurs à fort potentiel vers une probable réussite au concours. Plus en amont, l'établissement a mis en place une veille, notamment aux États-Unis, sur l'identification de jeunes chercheurs à potentiel susceptible d'être d'excellents candidats au retour, sur des thématiques à développer, et les incite à entrer dans le dispositif ATIP-AVENIR.

Le rôle que jouent ainsi le CNRS et l'INSERM vis-à-vis des unités de leur ressort est partiellement un rôle d'agence de moyens en personnels chercheurs. Le positionnement de l'INRA, avec une proportion très différente d'activités à obligation de résultats, ainsi qu'une mixité de ses unités différente, justifie pleinement la différence d'approche, avec une part marquée d'allocation de moyens humains à ses unités et ses priorités scientifiques.

### ***2.3.2. L'allocation de moyens financiers et les priorités scientifiques***

Les instituts au CNRS, les départements à l'INRA et la direction de l'INSERM, qui sont responsables de l'allocation des moyens financiers aux unités, effectuent un travail d'analyse préalable tenant compte des priorités scientifiques qu'ils ont pu établir dans le cadre d'une coordination réalisée au sein des alliances et en prenant en compte des stratégies de site (les appels à projets du programme des investissements d'avenir ont renforcé cette dernière dimension). Cette prise en compte n'est pas formalisée par un algorithme, mais rythme les avancées de dialogue de gestion pour les dotations de base.

D'une manière générale, les organismes et leurs partenaires, les financeurs externes comme les collectivités territoriales, voire les unités elles-mêmes en leur sein, pratiquent des appels à projets pour l'allocation d'une partie des moyens. Cette pratique trouve sa limite dans la multiplication des appels à projets, dans la capacité des équipes opérationnelles de recherche à multiplier les réponses et peut conduire à une pratique de « copié-collé » nuisible à la performance même de ces appels à projets.

Deux éléments paraissent enfin devoir être relevés par la mission : d'une part la logique d'association entre moyens humains et moyens financiers dans certains appels à projets au sein des organismes, le programme ATIP-AVENIR en étant un exemple réussi semble-t-il, et d'autre part le rôle d'agence de moyens conservés par certains instituts du CNRS à mission nationale (par exemple l'INSU sur des moyens attribués par le CNES).

### 3. Des freins à l'efficacité du système

#### 3.1. Le financement de l'environnement de la recherche et la mise en œuvre de la stratégie scientifique de recherche des unités

La part du financement de l'activité des unités de recherche par des ressources propres a augmenté de manière significative au cours de ces dernières années : son impact sur l'utilisation de la dotation allouée par les organismes de recherche est analysé ci-après.

Les ressources propres proviennent principalement des contrats ANR, mais aussi des projets du 7<sup>ème</sup> programme cadre de recherche et développement technologique (PCRDT) de la commission européenne, des contrats du fonds unique interministériel, des collectivités territoriales et d'autres contrats, notamment industriels. L'ensemble des coûts engendrés par les projets de recherche n'est pas toujours couvert par les contrats correspondants en raison des règles de justification de dépense de l'ANR.

S'agissant des dépenses directement liées à la recherche, le règlement relatif aux modalités d'attribution des aides de l'ANR ne permet pas aux EPST de prendre en compte les coûts complets des projets. S'agissant des coûts marginaux, des dépenses, parfois très importantes, liées à l'utilisation d'équipements de recherche communs mais gérés au niveau de l'unité où s'effectue la recherche sont exclues de l'assiette par l'ANR en raison de l'absence de comptabilité analytique dans les établissements. Rappelons que les frais de personnel permanent, qui peuvent constituer une part importante de la prestation interne, sont exclus de l'assiette.

*Extrait du Guide d'établissement des budgets des propositions  
soumises aux appels à projets de l'ANR*

#### 4.6. Autres dépenses relevant d'une facturation interne

##### Définition

Ces dépenses correspondent à des prestations réalisées par un service distinct du laboratoire ou service réalisant les recherches, tout en étant un service du partenaire bénéficiaire de l'aide. Pour pouvoir faire l'objet d'une facturation interne, les coûts de ce service doivent être identifiés analytiquement pour être « revendus » aux autres services. Le service concerné devient alors un prestataire de service au sein de son propre organisme ou entreprise. Peuvent être par exemple dans ce cas : salles blanches, animaleries, essais de caractérisation, utilisation de bancs d'essais, etc.

Pour être éligibles au financement de l'ANR, les prestations faisant l'objet d'une facturation interne doivent être proportionnées à leur utilisation effective pour les besoins du projet et ne doivent pas avoir été prises en compte dans les frais de structure. En cas de doute, vous êtes invités à prendre contact avec le responsable de programme de l'ANR et/ou le(s) responsable(s) de la structure support.

##### Note

Pour les organismes de recherche, les justifications de coûts par facturation interne ne sont pas toujours éligibles au financement ANR sur la base du coût marginal. Par exemple, la facturation interne de l'utilisation d'un service ne doit pas inclure des coûts fixes, des personnels permanents, etc., qui n'entrent pas dans l'assiette de l'aide de l'ANR pour ces organismes.

Le volume, parfois important, des prestations réalisées à l'intérieur des organismes représente une véritable difficulté dans la justification financière des coûts marginaux. Seul un aménagement du règlement financier de l'ANR permettrait de la résoudre.

La prise en compte des frais indirects par l'ANR se heurte au même type de problème de justification des dépenses alors que, pour des financements du PCRDT, ces frais sont couverts de façon forfaitaire par les *overheads*<sup>7</sup> et ne nécessitent donc pas de justification.

Les directeurs d'unité rencontrés par la mission ont également évoqué la difficulté à financer des équipements sur les crédits ANR. Cependant, l'adoption de la Charte du *préciput*<sup>8</sup> 2011 devrait permettre de consacrer des sommes à :

- « des investissements dans des infrastructures, plateformes ou équipements, permettant de renforcer leur potentiel de recherche,
- « l'optimisation des fonctions supports de leur établissement en réponse directe et efficace aux besoins des équipes opérant les projets ».

Cependant, la mission a pu constater qu'un certain nombre d'établissements partenaires des unités, en particulier universités, utilisent le *préciput* pour accroître les moyens consacrés à leur politique scientifique, par exemple par des appels à projets internes, alors que d'autres partenaires l'utilisent en équipements sur des sites et disciplines sans rapport avec les unités ayant obtenu des contrats ANR.

Le plafonnement des frais de gestion à 4 % est considéré comme insuffisant tant par les directeurs d'unité que par leurs tutelles. La multiplication des projets entraîne un surcroît de travail administratif important, notamment lié à l'emploi contractuel généré par ces contrats.

Les dépenses liées à l'exécution des projets ANR et qui ne sont pas couvertes par le financement issu de l'agence se reportent sur la dotation allouée par les tutelles ou, quand l'unité en dispose, sur des contrats de recherche avec le secteur privé. Dans le premier cas, l'utilisation d'une partie de la dotation ne répond plus obligatoirement à la politique scientifique des organismes mais à la stratégie scientifique des équipes de recherche et aux critères de sélection de l'ANR. Il est à noter que, le plus souvent, la réponse aux appels à projets compétitifs n'est pas régulée au niveau de l'unité de recherche et relève exclusivement des équipes de recherche. Il s'agit donc d'une démarche pilotée par la base dans les limites imposées par l'agence nationale de recherche.

Dans certains secteurs de la recherche, le secteur caritatif constitue une part importante des ressources propres. N'intervenant que sur les dépenses directement liées à l'exécution du projet de recherche sans prendre en compte l'environnement de la recherche, il induit également des contraintes sur l'utilisation de la dotation des organismes de recherche qui

---

<sup>7</sup> Financement des charges indirectes liées à un projet de recherche.

<sup>8</sup> Conformément à l'article L. 329-5 du Code de la recherche, qui dispose qu'« une partie du montant des aides allouées par l'Agence nationale de la recherche dans le cadre des procédures d'appel d'offres revient à l'établissement public ou à la fondation reconnue d'utilité publique dans lequel le porteur du projet exerce ses fonctions », l'Agence nationale de la recherche verse, pour les projets sélectionnés dans le cadre de sa programmation 2010, un « *préciput* » aux établissements hébergeant les équipes opérant les projets.

viennent alors compléter le financement de ces projets. Si l'unité de recherche pouvait faire le choix de ne pas faire appel à ces crédits pour garder une marge d'indépendance dans sa politique scientifique, les associations et fondations caritatives devraient s'interroger sur l'intérêt de limiter ainsi leur aide à une partie du projet au risque de fragiliser l'unité qui le porte ou d'intervenir plus largement.

En fonction de la façon dont les unités répartissent leurs moyens, il reste néanmoins tout ou partie des crédits qui sont utilisés pour piloter la stratégie de recherche. Cette marge est parfois augmentée de façon importante par les prélèvements réalisés par les directeurs d'unité sur les contrats de recherche obtenus par les équipes (cf. § 1.3). Les crédits sont alors redistribués à des équipes ne disposant pas de contrats. Ceux-ci appartiennent à plusieurs catégories : des jeunes équipes qui ont besoin de faire des recherches exploratoires avant de pouvoir concourir aux appels à projets compétitifs, des équipes qui sont dans un « creux » et des équipes qui travaillent sur des sujets de recherche qui sont rarement financés par les agences. Si ces procédés semblent efficaces et sont approuvés par les équipes de recherche concernées, ils se situent néanmoins en marge du respect des règles imposées par les agences.

### **3.2. La coordination des tutelles**

La grande majorité des unités sont mixtes et relèvent de plusieurs tutelles, généralement au moins un EPST ou EPIC et un établissement d'enseignement supérieur, parfois plusieurs.

À l'exception des rares cas où une délégation globale de gestion a été mise en place, la gestion des crédits de l'unité est éclatée entre ces tutelles, ce qui entraîne la comptabilisation par plusieurs systèmes d'information incompatibles entre eux. Les ressources humaines sont gérées indépendamment par chaque établissement, cela même en cas de délégation globale de gestion attribuée à une des tutelles. Ainsi, aucune des tutelles ne dispose d'une vision consolidée des moyens alloués à l'unité et même le directeur d'unité rencontre des difficultés pour avoir une vision d'ensemble.

Aujourd'hui, le plus souvent, le directeur d'unité négocie ses moyens avec chacune des tutelles indépendamment et multiplie les demandes et justifications auprès de chacune avec parfois des doublons. Un certain nombre de niveaux de coordination se met en place progressivement.

Au sommet de la pyramide de coordination stratégique du système, des alliances thématiques réunissent les organismes et établissements de recherche. Elles œuvrent à une meilleure coordination entre les acteurs d'un même champ de recherche et bâtissent une réflexion prospective à long terme. Cela permet notamment une vision partagée des priorités qui peut être traduite par des décisions dans le processus d'allocations de moyens aux unités de recherche. Il est important de préciser que les décisions d'allocation des moyens continuent à relever de chacun des organismes et établissements. Dans le cas particulier des sciences de la vie, l'alliance est ensuite organisée en instituts thématiques multi-organismes (ITMO). Le niveau de concertation est variable en fonction des partenaires : une réunion tous les quinze

jours pour les deux partenaires principaux que sont le CNRS et l'INSERM, et une réunion mensuelle avec l'ensemble des partenaires dont les représentants de la CPU.

Cette vision partagée permet aussi une meilleure coordination pour la participation des organismes de recherche aux politiques de site. Actuellement, elle se traduit principalement au moment de la contractualisation quinquennale pour laquelle les organismes de recherche travaillent à une vision commune du site et de ses priorités avant de partager leur analyse avec les universités. Les principales décisions concernent les créations d'unités mixtes avec d'éventuelles décisions de regroupements ou de fermeture, ainsi que la priorisation des investissements. Pour l'allocation des moyens, les décideurs des organismes disposent d'une connaissance enrichie par le partage de l'information au sein de ces instances de concertation que sont les alliances et les ITMO.

S'agissant du pilotage des unités de recherche une concertation directe entre les tutelles commence à se généraliser, généralement très appréciée par les directeurs d'unité, même si le résultat n'en est pas mesurable aujourd'hui. Elle prend la forme d'un dialogue de gestion, généralement initié par le CNRS, auquel toutes les tutelles de l'unité sont conviées. Les différents instituts du CNRS ont établi un calendrier pour la tenue de ces dialogues de gestion approfondis, qui peut varier d'une fréquence annuelle à triennale, en fonction du nombre d'unités (une vingtaine chaque année). Les instituts disposant d'un très grand nombre d'unités ne placent en dialogue de gestion approfondi que les principales unités, les autres bénéficiant seulement d'un dialogue via l'outil informatique de l'organisme.

En fonction des sites, les tutelles sont plus ou moins satisfaites du déroulement de ces réunions. En effet, en l'absence du partage des documents préparatoires et même d'une vision d'ensemble des moyens dont dispose l'unité, certaines tutelles peinent à s'investir dans l'exercice. Face à ce constat, certaines universités prennent des dispositions internes pour accroître leur connaissance des unités de recherche.

Un pas supplémentaire important pourrait être franchi si le partage d'information en amont pouvait être amélioré par la mise en place d'un système d'information unique ou, au moins, d'outils permettant de rendre les systèmes compatibles et communicants, ou déversant tous dans un même silo de données. Cela simplifierait le travail de gestion interne à l'unité, permettrait le suivi simple et complet de l'ensemble des moyens dont dispose l'unité, par son directeur comme par l'ensemble de ses tutelles. Une initiative commune rassemblant l'AMUE, la CPU, le CNRS, l'INSERM, l'IRD et neuf universités est en cours pour mettre en place un système d'information partagé. De même, une réflexion devrait être engagée sur les moyens à mettre en œuvre pour une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les unités.

### **3.3. La cohérence de stratégie scientifique entre les différentes institutions et les outils de programmation**

Les directeurs d'unité rencontrés par la mission se montrent satisfaits du principe de financement par appels à projets compétitifs. Seuls le faible taux de réussite, l'absence de

financement pour certains domaines de recherche et la trop courte durée de financement sont évoqués comme des obstacles à l'efficacité du système. Comme cela a été dit plus haut, certains directeurs sont très créatifs pour pallier ces inconvénients.

S'agissant des directions des organismes de recherche, quelques voix s'élèvent pour contester l'indépendance de programmation de l'ANR et plaident pour une programmation de ses appels à projets par les alliances thématiques qui regroupent les organismes de recherche concernés. Une minorité réclame même un transfert de la gestion des appels à projets vers les organismes. Ces positions sont loin d'être partagées par l'ensemble des acteurs. En effet, à différents niveaux, allant des directeurs d'unités aux membres des alliances, les instances de l'ANR sont estimées pour la présence de personnalités qualifiées, notamment étrangères, qui apportent la prise de recul nécessaire. Il est avancé par les mêmes personnes que le financement des projets interdisciplinaires pourrait s'avérer plus difficile s'ils étaient gérés par les alliances.

À la création des alliances, la place respective de celles-ci et de l'ANR a dû être précisée concernant la programmation. Actuellement, la cohérence entre les appels à projets de l'ANR, dans le cadre défini par la stratégie nationale de recherche et d'innovation, et les politiques scientifiques des organismes de recherche est en principe assurée par la participation de représentants des alliances dans les comités sectoriels de l'ANR. Cette contribution à la programmation de l'ANR est d'ailleurs inscrite dans les objectifs des alliances. Ainsi, si les projets de recherche sont bien élaborés par les équipes de recherche, leur incitation thématique et leur sélection par l'ANR se fait en principe sur la base d'une politique scientifique à laquelle les organismes de recherche ont contribué au niveau de la programmation. Le système étant « bouclé », la liberté du chercheur de proposer est préservée sans risque de dérive importante du dispositif.

Les directeurs d'unités de recherche rencontrés se sont cependant exprimés sur les appels à projets des investissements d'avenir en soulignant généralement la montée en puissance des logiques de site et la complexification du paysage de la recherche. Le programme « investissements d'avenir français » diffère en cela de l'initiative d'excellence allemande. Ce programme de financement de la recherche scientifique s'est notamment traduit par l'attribution du label « université d'excellence » à neuf universités allemandes. L'appel d'offres « *Exzellenzinitiative* » s'est donc adressé aux institutions, en l'occurrence les universités, traduisant ainsi un appui très clair à des stratégies scientifiques territorialisées, contrairement au programme français qui flèche directement au niveau national son soutien aux laboratoires lauréats, qu'ils soient ou non intégrés dans un des huit projets territorialisés retenus comme « initiatives d'excellence » (Idex). Par ailleurs, la sélection des projets a été réalisée par un jury international. Cette modalité donne une certaine garantie de l'indépendance du jury vis-à-vis des pressions de tous ordres. Elle a pour corollaire une difficile prise en compte des politiques scientifiques des organismes et des alliances, ajoutant ainsi au risque de manque de cohérence des différentes stratégies scientifiques et à la difficulté pour les unités de recherche à se positionner vis-à-vis d'elles.

### **3.4. La gestion des unités interdisciplinaires**

Les organismes de recherche ont mis en place des méthodes de gestion différentes des unités dont l'activité scientifique recouvre plusieurs instituts ou départements de recherche mais chacune des solutions rencontre des limites.

À l'INRA, les unités dépendant de plusieurs départements reçoivent des moyens de chacun d'entre eux, après en avoir fait la demande dans des formats et avec des calendriers différents.

Au CNRS, les unités dont l'activité relève de plusieurs instituts sont gérées par un seul institut qui alloue les moyens et avec lequel a lieu le dialogue de gestion. Cette simplification rencontre néanmoins quelques limites évoquées par des directeurs d'unités de recherche, notamment la perte des échanges avec les autres instituts, certains directeurs surmontant cette difficulté par la participation à des instances de ceux-ci. Lors de restructurations et en particulier des fusions, les frontières entre instituts entraînent aussi des lourdeurs pour le personnel ITA qui doit passer par une procédure de mobilité pour être affecté à la nouvelle unité ne relevant pas de son institut initial. Cette situation demeure cependant relativement rare.

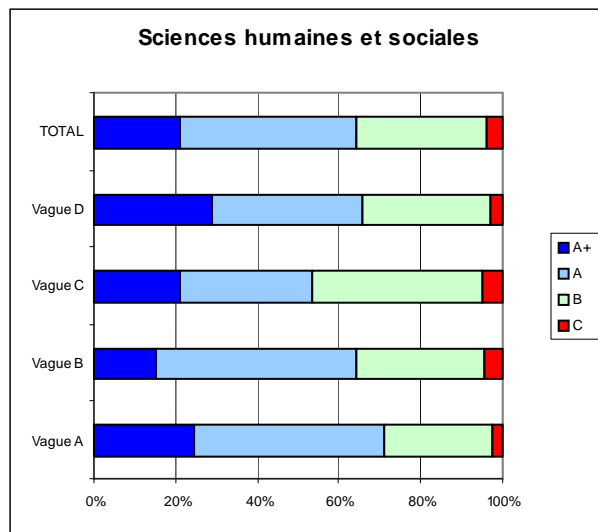
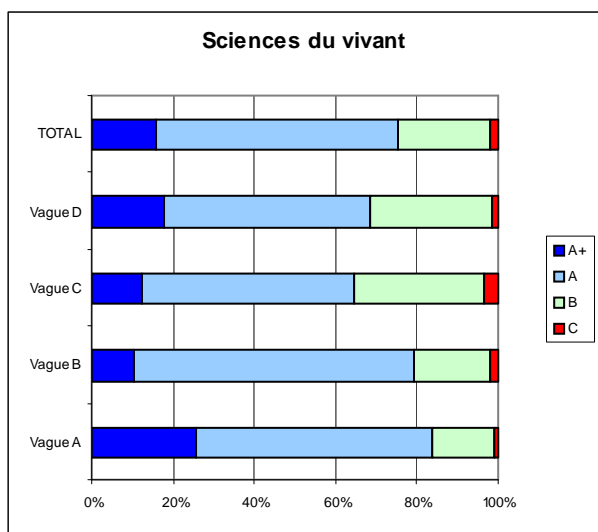
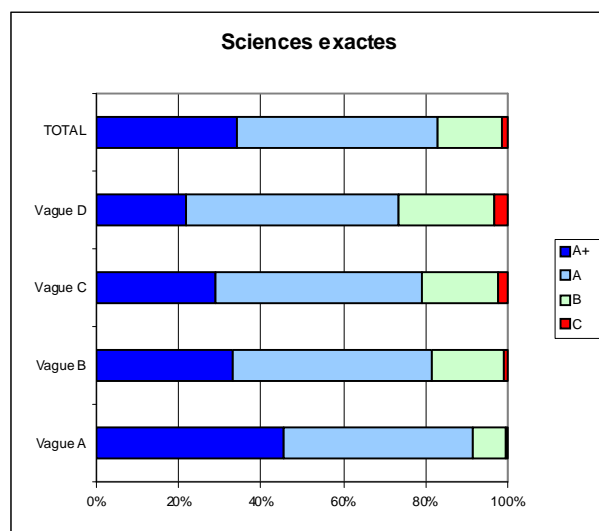
### **3.5. La variabilité et l'hétérogénéité de l'évaluation**

L'attribution des moyens par les organismes de recherche se fondait auparavant en partie sur les évaluations scientifiques des équipes et des unités de recherche. Depuis la création de l'AERES, les organismes utilisent les évaluations de l'agence, en portant attention au rapport détaillé. La notation fournie a cependant des limites qui tiennent à sa variabilité d'un champ disciplinaire à l'autre et à son hétérogénéité dans le temps. Une analyse de la notation AERES par champs disciplinaires et par vague de contractualisation permet d'en comprendre les raisons.

Les graphiques de la Figure 27 ont été réalisés par le département des habilitations et des accréditations (MESR/DGESIP/Pôle A2). L'unité de mesure est le nombre d'enseignants-chercheurs dans les unités de recherche.

Les évaluations se sont déroulées sur quatre années différentes, selon le calendrier suivant :

– 2008 : vague C,  
 – 2009 : vague D,  
 – 2010 : vague A,  
 – 2011 : vague B



Source AERES, traitement MESR/DGESIP/A2

**Figure 27 : Répartition des notes des unités de recherche, par vague contractuelle et par secteur scientifique**

Les graphiques permettent de comparer les notations d'un grand champ disciplinaire à l'autre et d'examiner l'évolution de ces notations sur quatre années.

La principale conclusion de l'examen des graphiques est la grande variabilité de la répartition entre les quatre notes :

- variabilité en fonction des disciplines. Ainsi, en moyenne sur les quatre années, la note A+ a été attribuée à hauteur de 16 % pour les sciences du vivant, contre 34 % pour les sciences exactes et 21 % pour les SHS ;
- variabilité dans le temps. Entre les évaluations réalisées en 2008 (vague C) et celles réalisées en 2011 (vague B), on constate un glissement des notes vers le haut ; le groupe A+ et A passe ainsi de 79 à 82 % en sciences exactes, de 64 à 79 % pour les sciences du vivant et de 53 à 64 % pour les SHS.



Ces constats montrent la difficulté pour l'AERES de garantir une homogénéité de notation dans le temps et entre les disciplines.

Dans l'échantillon observé par la mission (252 unités de recherche du CNRS et de l'INSERM), les unités notées A+ et A représentent 97 % des unités, celles notées B, 3 %. Cette absence de discrimination entre les unités s'ajoute à la double variabilité des notes pour expliquer la difficulté pour les organismes de s'appuyer sur les résultats de ces évaluations pour répartir les moyens.

### **3.6. Le manque perçu de personnel de soutien à la recherche**

Dans les trois organismes de recherche auxquels la mission s'est intéressée, le manque de personnel de soutien a souvent été évoqué ainsi que la réalisation de tâches techniques par des chercheurs pour pallier ce manque. Cette situation a plusieurs origines.

D'une part, la répartition des personnels de soutien à la recherche dans les unités s'explique souvent par l'histoire des équipes de recherche. Les politiques d'allocation d'emplois n'intervenant que lors des mobilités et des départs, les nouvelles répartitions sont longues à mettre en place. Les trois organismes favorisent un réexamen de l'affectation de tout poste qui se libère avec une priorité donnée aux plateformes techniques communes. Les emplois de soutien affectés à des équipes diminuent par conséquent, amenant les chercheurs à réaliser des tâches techniques répétitives. Les établissements interviennent actuellement au niveau des départements et instituts respectifs pour rééquilibrer les ratios chercheurs/ITA.

D'autre part, du fait d'une reconnaissance de carrière des ITA jugée insuffisante par ces derniers, l'affectation à des tâches de recherche de personnels de soutien particulièrement méritants constitue une forme de reconnaissance et de fidélisation mise en place par les directeurs d'unité et les chefs d'équipe. Cette situation fixe des personnels dans des missions qui ne sont pas en principe les leurs et nuit à la fluidité de l'ensemble.

Enfin, la mission a fait le constat que, selon les modalités de gestion des ressources humaines mises en œuvre à l'intérieur d'une même équipe, l'optimisation des moyens humains pouvait en être affectée. Ainsi, au sein d'une même unité, on constate que des équipes disposent de plusieurs personnels techniques statutaires alors que d'autres équipes, voire des plateaux techniques sont en déficit. Si la forte spécialisation des personnels peut limiter leur mobilité entre équipes, de l'aveu même des directeurs d'unité, ce n'est pas la seule cause. Le personnel technique est encore trop souvent considéré comme la propriété des équipes, traduisant un attachement fort et réciproque suffisamment établi pour que le directeur d'unité n'ose pas le remettre en cause. Les directeurs d'unité doivent être confortés dans leur rôle de responsable de la gestion des ressources humaines des personnels placés sous leur responsabilité.

### **3.7. L'hétérogénéité des systèmes d'information RH**

Les applications RH des différents organismes et des universités sont *toutes* différentes. Un groupe de travail AMUE élabore le cahier des charges d'un produit permettant de récupérer

les différentes informations. On ne peut que déplorer des divergences entre applicatifs, ce qui demande d'une part beaucoup de dextérité aux gestionnaires et ce qui interdit d'autre part de consolider convenablement l'ensemble de l'information pour en tirer les tableaux de bord nécessaires aux décideurs des unités.

Un grand pas sera fait lorsque toute l'information RH pourra être consolidée et retraitée au niveau de l'unité. Dans les laboratoires que la mission a visités, les tableaux de compositions des unités de 2008 à 2011 ont été remplis à la main ! Une modernisation de la gestion est indispensable à l'avancée scientifique de la recherche, il n'est pas possible d'envisager un pilotage RH pour de très grands laboratoires comme on gérait jadis une petite équipe de recherche. Les directions d'unités seront d'autant plus pertinentes dans les perspectives qu'elles pourront soumettre à leurs tutelles que l'information obtenue grâce à un système d'information adapté leur aura permis de simuler concrètement les différents scénarios d'évolution. La cohérence entre décision d'allocation des moyens et mise en œuvre n'en sera que renforcée.

## **4. Conclusions et recommandations**

### **4.1. Conserver un système diversifié d'allocation des moyens, adapté à la diversité des unités de recherche**

Les unités de recherche reçoivent aujourd'hui leurs moyens par deux principaux canaux : les organismes et établissements dont ils relèvent (tutelles et partenaires) et les appels à projets de financeurs institutionnels ou privés (français, européens et internationaux). Les constats faits par la mission démontrent que, unité de recherche par unité de recherche, ce système combine des critères liés à leur activité, à leur performance et à la qualité de leur projet scientifique.

Selon les unités de recherche, les proportions de moyens attribués selon ces critères peuvent varier de manière importante, en fonction du domaine scientifique concerné, du nombre de partenaires ou du dynamisme dans la recherche de financement via des appels à projets. Ce mécanisme permet aussi de donner aux unités de recherche une liberté qui est fonction de la provenance de ses financements, sachant que la mission considère que la création de l'ANR s'est traduite par davantage de liberté et de responsabilité données aux directeurs d'unité de recherche.

**La mission recommande de conserver la diversité actuelle des mécanismes d'allocation des moyens et de garantir ainsi l'adaptation du système à la diversité des situations des unités de recherche avec :**

- **l'allocation en fonction de l'activité et de la performance,**
- **l'allocation en fonction des priorités stratégiques nationales et territoriales,**
- **l'allocation par appels à projets de l'ANR.**

## **4.2. Mieux prendre en compte les politiques de site**

Les unités de recherche sont placées au carrefour de logiques scientifiques dont la cohérence n'est pas garantie. Elles reçoivent leurs dotations de base :

- d'un ou plusieurs organismes ;
- d'un ou plusieurs établissements d'enseignement supérieur.

Comme décrit dans le paragraphe 3.2, la coordination des tutelles des unités de recherche commence à se mettre en place au travers de dialogues de gestion partagés à l'initiative des organismes de recherche. Les politiques de sites qui allient les politiques de recherche, le transfert vers l'environnement socio-économique et l'offre de formation doivent être mieux prises en compte par la préparation de ces dialogues par les universités. La nécessité de mise en cohérence des logiques des différents partenaires est aujourd'hui admise par la communauté. La mise en place des alliances procède de cette nécessité. Les contacts réguliers instaurés au niveau national entre le CNRS et l'INSERM en sont également une traduction.

Au-delà de cette coordination des logiques nationales sur un territoire donné, la mission note que la mise en place des PRES et les réponses aux appels à projets du programme investissements d'avenir ont mis en évidence la capacité des différents partenaires à élaborer une politique commune sur un territoire donné. L'exercice Strater (stratégies territoriales de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation) initié par le ministère avec la publication de diagnostics territoriaux en fournit une base.

**La mission recommande une meilleure prise en compte des logiques territoriales en institutionnalisant des pratiques émergentes rassemblant l'ensemble des partenaires concernés :**

- **mise en place, à l'initiative du ministère, de contrats stratégiques de site, associant l'ensemble des opérateurs de l'État et permettant de fixer la stratégie scientifique d'un territoire donné pour une période de cinq ans, en cohérence avec les stratégies nationales déclinées par les organismes ;**
- **mise en place, à l'initiative des universités (des PRES quand ils sont pertinents), de dialogues de gestion pour coordonner l'allocation des moyens associant l'ensemble des partenaires des unités de recherche et se concluant par la signature de conventions de site entre les différents partenaires impliqués.**

## **4.3. Conjuguer politique nationale et stratégie de site**

Aujourd'hui, les directions des organismes de recherche déterminent des enveloppes de moyens dans une logique disciplinaire, entre leurs différents instituts ou départements scientifiques. Cette procédure est identique sur son principe au sein du CNRS, de l'INSERM ou de l'INRA.

La montée en puissance des logiques territoriales avec les PRES et les investissements d'avenir amène à s'interroger sur les modalités actuelles de répartition interne aux organismes. Les appels à projets du programme des investissements d'avenir et notamment l'appel à projets Idex les ont amenés à répartir des moyens non plus sur des enveloppes disciplinaires mais sur des enveloppes territoriales.

**La mission recommande aux organismes de décliner leurs politiques scientifiques nationales en les articulant avec les stratégies de site.**

#### **4.4. Expliciter les critères d'allocation des moyens**

À l'exception notable de ceux de l'INRA, les directeurs d'unités ne sont pas en mesure d'expliquer clairement les critères selon lesquels les moyens leur sont alloués. Cette absence de clarté est susceptible d'accréditer le sentiment chez certains d'entre eux d'une logique de guichet.

**La mission recommande aux organismes d'expliquer les critères qu'ils mettent en œuvre pour l'allocation des moyens, et de rendre public le résultat de cette répartition.**

#### **4.5. Opportunité d'une GPEEC<sup>9</sup> à l'échelle des grandes unités**

Les unités de recherche doivent concilier une certaine fluidité de leurs personnels en même temps qu'une pérennité suffisante de leurs compétences. La fluidité permet le brassage et le renouvellement des personnels nécessaires à la vie des équipes et à la dynamique de l'unité. La compétence acquise est indispensable pour mener à bien les projets de recherche engagés et élaborer les axes d'évolution stratégique de l'unité ; elle concerne aussi bien les fonctions support et soutien nécessaires à la vie de l'unité que la recherche elle-même.

Leur gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences doit permettre d'accompagner leur politique scientifique à partir des différentes sources de flux de personnel entrants et des départs prévisibles. Or, pour le directeur d'unité, on constate que la gestion des calendriers, les différentes procédures utilisées et les informations disponibles sont relativement hétérogènes et ne participent pas d'un pilotage RH par l'unité elle-même. Si le niveau de maîtrise est beaucoup plus élevé pour les personnels contractuels en revanche, les contraintes réglementaires sont tout de même contraignantes pour les unités comme pour les personnels.

Il paraît opportun de donner aux unités, et tout particulièrement aux plus importantes d'entre elles, la possibilité de conduire la mise en œuvre de leur politique RH conforme aux engagements pris dans le contrat quinquennal. Il s'agit de la partie locale de la GPEEC qui ne peut se construire qu'en partenariat avec l'ensemble des tutelles réunies pour les différents niveaux d'arbitrage, selon que l'on considère l'horizon pluriannuel ou sa déclinaison annuelle.

---

<sup>9</sup> Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

**La mission recommande d'établir un schéma prévisionnel des ressources humaines à l'échelle des grandes unités, et de le décliner dans le cadre d'un dialogue de gestion annuel en présence de toutes les tutelles invitées à harmoniser leurs calendriers d'arbitrage et rendre interopérables leurs systèmes d'information RH.**

#### **4.6. Améliorer la procédure d'affectation des chercheurs par le fléchage d'une partie des emplois**

Tout en continuant de valoriser l'excellence dans le recrutement des chercheurs, il est utile de la conjuguer avec les priorités stratégiques de l'organisme. Le fléchage d'emplois de chercheurs, déjà pratiqué à l'INRA, pourrait être étendu dans d'autres organismes.

**La mission recommande aux organismes de prévoir une part d'emplois fléchés dans le recrutement des chercheurs.**

#### **4.7. Étudier la création d'un contrat de mission appliqué à la recherche**

La mission s'est interrogée sur le point de savoir si la création d'un contrat de mission spécifique à la recherche et faisant coïncider la durée du contrat et celle du projet serait opportune. Elle constate que sur cette question délicate un approfondissement serait sans doute nécessaire. Un amendement a d'ailleurs déjà été déposé en ce sens en 2012 lors du vote de la loi sur la résorption de l'emploi précaire dans la fonction publique.

**La mission recommande d'étudier l'opportunité et la faisabilité juridique de la création d'un contrat de mission adapté à la recherche.**

#### **4.8. Rendre l'évaluation des unités de recherche par l'AERES plus discriminante**

Actuellement, l'organisation de l'évaluation se fait au rythme des vagues contractuelles des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Ce système ne permet pas d'avoir une vue d'ensemble d'une même disciplines à un instant donné.

Or, toutes les unités d'un même champ disciplinaire pourraient être évaluées la même année, ce qui garantirait une meilleure homogénéité de traitement et permettrait la mise en place d'une notation de ces unités selon une échelle normée (par exemple A+ pour les 20 % meilleures unités et C pour les 10 % les moins bien notées). Les organismes disposeraient ainsi d'une vision nationale de la performance de leurs unités dans un secteur disciplinaire donné, permettant une comparaison raisonnable.

**La mission recommande l'étude d'un dispositif d'évaluation des unités de recherche réalisé non par vague contractuelle mais par grand champ disciplinaire.**

#### **4.9. Maintenir le taux de sélection des appels à projets ANR à un niveau acceptable**

Tout en appelant de leurs vœux un rééquilibrage de leurs moyens en faveur de dotations de base, une majorité de directeurs d'unité souhaitent la pérennisation des appels à projets de l'ANR. La mission estime que leur volonté de rééquilibrage ne correspond pas à une demande de réduction des moyens répartis par l'ANR. Elle a souligné par ailleurs dans ce rapport que le taux moyen de dotation de base français est l'un des plus élevés des grands pays de recherche.

Un transfert des crédits de l'ANR vers les organismes pour augmenter la part des dotations de base se traduirait par une difficulté plus grande de remporter des appels à projets. Depuis la création de l'ANR, sous le double effet de l'augmentation des demandes et de la diminution récente des crédits répartis, le taux de sélection s'est détérioré : il était en moyenne de 28 % en 2008 ; il est tombé à 20 % en 2011. La situation est même jugée critique pour les programmes blancs dont le taux de sélection moyen est de l'ordre de 15 %, avec des secteurs inférieurs à 10 %, ce qui conduit l'ANR à ne pas sélectionner tous les très bons projets et à rendre aléatoire le succès d'une équipe de recherche. Si un taux de sélection de l'ordre de 20 % semble acceptable aux directeurs d'unité, une nouvelle diminution des enveloppes de l'ANR risquerait de se traduire par une baisse de ce taux.

**La mission recommande une grande vigilance quant à l'impact sur l'évolution du taux de sélection des appels à projets de l'ANR des mesures de rééquilibrage entre dotations de base et moyens sur appels à projets.**

#### **4.10. Assouplir les contraintes de gestion des appels à projets notamment de l'ANR**

La mission voit dans l'assouplissement des contraintes de gestion des crédits ANR une réponse à deux défauts soulignés par les directeurs d'unités :

- la rigidité de gestion des crédits, source d'alourdissement des tâches de gestion,
- la prise en compte insuffisante des frais de gestion.

La majorité des directeurs d'unité estiment que la limitation des frais de gestion de manière forfaitaire à 4 % ne permet pas de prendre en charge la réalité des coûts de gestion engendrés par les projets. Le mécanisme du préciput, même porté à 11 %, ne répond pas toujours dans la réalité de son utilisation par les établissements aux besoins des unités de recherche.

La mission est par ailleurs sensible à la nécessité, soulignée par certains directeurs d'unité, de rendre cohérentes les règles applicables aux différents appels à projets auxquels ils répondent. Une prise en compte des règles des appels à projets européens semblerait pertinente. À titre indicatif, le projet européen Horizon 2020 a pour l'instant retenu un montant des frais indirects de 20 %. Il convient cependant de rappeler ici que l'Association européenne des universités (EUA) recommande à la Commission européenne de porter le montant de ces frais indirects de 20 à 40 %.

La même EUA est attentive au maintien par la Commission européenne de la possibilité de rembourser les coûts éligibles des projets de recherche sur la base de leurs coûts complets. L'EUA met ainsi en avant le fait qu'en développant des méthodes de comptabilité en coûts complets (grâce à une comptabilité analytique adaptée), les universités européennes cherchent à atteindre et maintenir des capacités de financement de la recherche viables pour renforcer leur compétitivité.

**Dans ce cadre, la mission recommande trois mesures :**

- **augmenter globalement les frais de gestion forfaitaires et le préciput à 20 % a minima ;**
- **offrir la possibilité pour les unités qui en ont la capacité d'être financées sur la base des coûts complets de leurs projets ;**
- **assouplir les règles de gestion des projets retenus, en permettant une réelle fongibilité des enveloppes, sans autorisation préalable de l'ANR au-delà des 30 % actuellement admis.**



Bernard FROMENT



Alain BILLON



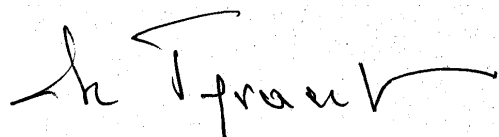
Sacha KALLENBACH



Philippe PERREY



Jean-François PICQ



Michel TYVAERT





## **Annexes**

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées .....	50
Annexe 2 : Table des figures .....	54
Annexe 3 : Questionnaire adressé aux unités de recherche visitées par la mission....	56

**Liste des personnes rencontrées**

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche**

***Membres des cabinets***

Cabinet de Monsieur Laurent Wauquiez :

Charline Avenel, directrice adjointe du cabinet

Xavier Tamby, conseiller budgétaire

Cabinet de Madame Geneviève Fioraso :

Jean-Richard Cytermann, directeur adjoint du cabinet

***Direction générale pour la recherche et l'innovation***

Roger Genet, directeur général

Catherine Gaudy, adjointe au directeur général

Christine Coste, adjointe au chef du service de la performance, du financement et de la contractualisation avec les organismes de recherche

Armel de la Bourdenaye, chef du département des organismes transversaux et des grandes infrastructures de recherche

***Sous-direction des systèmes d'information et d'études statistiques (DGESIP/DGRI)***

Olivier Lefebvre, sous-directeur

Sébastien Courtial (département des systèmes d'information)

**Ministère du budget**

Guillaume Cazalet, chef du bureau du budget de l'enseignement supérieur et de la recherche

**CNRS**

Philippe Baptiste, directeur INS2I

Joël Bertrand, directeur général délégué à la science

Patrice Bourdelais, directeur INSHS

Philippe Cavelier, directeur adjoint administratif INC

Christophe Coudroy, directeur des ressources humaines

Françoise Gaill, directrice INEE

Xavier Inglebert, directeur général délégué aux ressources

Catherine Larroche, adjointe au directeur de la stratégie financière, de l'immobilier et de la modernisation

Guy Métivier, directeur INSMI

Carole Le Contel, directrice adjointe INSHS

Hélène Le Roux, directrice adjointe administrative INEE

Jacques Martino, directeur IN2P3

Bertrand Minault, délégué régional Rhône Auvergne

Patrick Netter, directeur INSB

Jean-François Pinton, directeur INP

Emmanuel Rident, directeur adjoint des ressources humaines

Thibaut Sartre, directeur de la stratégie financière, de l'immobilier et de la modernisation

Claudine Schmidt-Lainé, directrice INSIS

Jean-François Stéphan, directeur INSU

Jean-Noël Verpeaux, directeur, direction d'appui à la structuration territoriale de la recherche

## **INRA**

François Chambelin, directeur du financement et de l'administration générale

Sylvie Courtois, directrice des services d'appui à la recherche

Véronique Debisschop, directrice de l'action régionale de l'enseignement supérieur et de l'Europe

Raphaele Dessup, département biologie végétale

Michel Eddi, directeur général délégué recherche

Patrick Etiévant, président du centre INRA de Dijon

Frédéric Gaymard, chef du département biologie végétale

Laurent Hémidy, directeur des ressources humaines

Patrick Herpin, président du centre INRA de Rennes

François Houllier, directeur général délégué programmes

Benoit Malpaux, Chef du département physiologie animale et systèmes d'élevage

Bertrand Schmitt, Chef du département sciences sociales, agriculture et alimentation, espace et environnement

## **INSERM**

Thierry Darneval, directeur général délégué

Christophe Durut, adjoint au directeur des affaires financières

Bernard Guillot, chargé de mission qualité auprès du directeur des affaires financières

Isabelle Henry, département d'évaluation et suivi des programmes

Nicolas Jeanjean, délégué régional Paris V

Dominique Nobile, délégué régional Marseille (PACA-Corse)

Dominique Pella, délégué régional Rhône Alpes – Auvergne

Françoise Pierre, directrice des ressources humaines

Emmanuelle Tomme, responsable du bureau du budget à la direction des affaires financières

Jacques Vitre, directeur des affaires financières

## **AERES**

Pierre Glorieux, responsable de la section des unités de recherche

Anne Mauboussin, section des unités de recherche

## **Aix-Marseille université**

Denis Bertin, vice-président du conseil scientifique

Damien Verhaeghe, directeur général des services

## **ANR**

José Argüelles, chargé du budget et du contrôle de gestion

Philippe Freyssinet, directeur général adjoint

## **AVIESAN**

Bernard Bioulac, co-directeur de l'ITMO neurosciences, sciences cognitives, neurologie, psychiatrie

François Bourre, chargée de mission ITMO neurosciences, sciences cognitives, neurologie, psychiatrie

Fabien Calvo, directeur de l'ITMO Cancer

Étienne Hirsch, co-directeur de l'ITMO neurosciences, sciences cognitives, neurologie, psychiatrie

Anne Jouvenceau, chargée de mission ITMO neurosciences, sciences cognitives, neurologie, psychiatrie

André Le Bivic, ITMO biologie cellulaire, développement et évolution

Jean Paul Moatti, directeur de l'ITMO Santé publique

Patrick Netter, vice président Aviesan

Bernard Poulain, co-directeur de l'ITMO neurosciences, sciences cognitives, neurologie, psychiatrie

André Syrota, président Aviesan

## **OST**

Ghislaine Filliatreau, directrice

## **Unités de recherche visitées**

Ces visites ont permis à la mission de rencontrer le directeur de l'unité de recherche, généralement accompagné d'adjoints ou de collaborateurs proches, ainsi que de membres de ces unités.

Biologie du cancer et de l'infection	Jean-Jacques Feige
Biologie du fruit et pathologie	Thierry Candresse
Centre d'études nucléaires de Bordeaux-Gradignan (CENBG)	Philippe Moretto
Centre d'immunologie de Marseille Luminy (CIML)	Monique Allione secrétaire générale
Centre de recherche de l'institut du cerveau et de la moelle épinière (CRICM)	Bernard Zalc
Centre de recherche en acquisition et traitement de l'image pour la santé (CREATIS)	Isabelle Magnin
Centre de recherche en cancérologie de Lyon	Alain Puisieux
Centre de recherche sur les macromolécules végétales	Redouane Borsali
Centre d'économie et sociologie appliquées à l'agriculture et aux espaces ruraux	Cécile Détang-Dessendre
Centre lipides nutrition cancer	Laurent Lagrost
Grenoble Institut des Neurosciences	Claude Feuerstein
Institut Camille Jordan	Elisabeth Mironescu
Institut cellule souche et cerveau	Colette Dehay
Institut d'histoire et de recherche des textes (IHRT)	Nicole Bériou
Institut de mathématiques de Bordeaux	Jean-François Jaulent
Institut de neurobiologie de la méditerranée (INMED)	Alfonso Represa
Institut de recherches sur la catalyse et l'environnement de Lyon	Michel Lacroix
Institut Jacques Monod	Giuseppe Baldacci
Laboratoire astroparticule et Cosmologie (APC)	Pierre Binetruy
Laboratoire d'anthropologie sociale	Philippe Descola
Laboratoire d'économie appliquée de Grenoble	Stéphane Lemarié
Laboratoire d'informatique fondamentale de Lille	Sophie Tison
Laboratoire de biogéosciences	Pascal Neige
Laboratoire de chrono-environnement	Daniel Gilbert
Laboratoire de génétique des maladies vasculaires	Elisabeth Tournier-Lasserre
Laboratoire de glaciologie et géophysique de l'environnement	Paolo Laj
Laboratoire de l'intégration du matériau au système (IMS)	Claude Pellet

Laboratoire des signaux et systèmes	Silviu Niculescu
Laboratoire Jean Kuntzmann	Eric Bonnetier
Laboratoire Paul Painlevé	Christophe Besse
Laboratoire sciences pour l'action et le développement Agro Paris Tech (SADAPT)	François Léger
Pharmaco-épidémiologie et évaluation de l'impact des produits de santé sur les populations	Bernard Bégaud
Physiologie, environnement et génétique pour l'animal et les systèmes d'élevage (PEGASE)	Jaap Van Milgen
Reproduction et développement des plantes	Jan Traas
Santé publique et épidémiologie moléculaire des maladies liées au vieillissement	Philippe Amouyel
Structures et propriétés d'architectures moléculaires	Jean-Pierre Travers
Unité de santé mentale de l'adolescent	Bruno Falissard
Unité génétique et biologie du développement	Edith Heard

## Liste des figures

Figure 1 : Évolution comparée du financement par le CNRS et des ressources propres dans les unités de l'échantillon CNRS, par institut.....	10
Figure 2 : Relation entre les ressources propres (en ordonnée) et les dotations financières par les tutelles (en abscisse) dans les unités de recherche visitées.....	11
Figure 3 : Part de l'organisme tutelle dans les moyens humains et financiers mis à disposition (hors ressources propres) par l'ensemble des partenaires dans les unités de recherche visitées .....	12
Figure 4 : Evolution de la structure d'emploi en ETP des unités visitées par la mission, de 2008 à 2011 .....	13
Figure 5 : Proportion de personnels contractuels dans les effectifs hors doctorants des unités visitées.....	14
Figure 6 : Évolution du ratio entre dotation de base (moyenne années N et N+1) et salaires des personnels permanents en année N, pour les unités du CNRS en dialogue de gestion approfondi, par institut .....	16
Figure 7 : Évolution comparée des recrutements de nouveaux chercheurs selon qu'ils sont recrutés par concours sur emploi statutaire ou par contrat sur ressources propres.....	17
Figure 8 : Évolution relative des catégories de personnel relevant du CNRS dans les unités de l'échantillon entre 2008 et 2011 .....	18
Figure 9 : Financement public de la R&D dans le secteur académique, comparaison internationale.....	19
Figure 10 : Lien entre ressources propres d'une unité et personnels contractuels rémunérés sur ces ressources .....	21
Figure 11 : Relation entre dotation financière des unités par l'INSERM (toutes dotations hors personnel statutaire) et nombre total de chercheurs permanents dans les unités .....	22
Figure 12 : Progression des emplois d'appui à la recherche (ITA CNRS) en fonction du volume de contrats ANR (2010 et 2011) alloués à l'unité par rapport aux chercheurs et enseignants-chercheurs présents dans l'unité.....	23
Figure 13 : Progression des emplois d'appui à la recherche (ITA CNRS) en fonction du ratio entre ITA CNRS et chercheurs et enseignants-chercheurs présents dans l'unité.....	23
Figure 14 : Dotation financière totale allouée par le CNRS aux unités par chercheur permanent (tous chercheurs et enseignants-chercheurs de l'unité, moyenne 2008-2011), par institut du CNRS .....	24
Figure 15 : Dotation financière allouée par l'INSERM aux unités par chercheur permanent (tous chercheurs et enseignants-chercheurs de l'unité, moyenne 2008-2011), par institut de l'INSERM .....	24
Figure 16 : Ratio constaté entre personnels ITA CNRS et chercheurs permanents (tous chercheurs et enseignants-chercheurs de l'unité, moyenne 2008-2011), par institut du CNRS .....	25
Figure 17 : Ratio constaté entre personnels ITA INSERM et chercheurs permanents (tous chercheurs et enseignants-chercheurs de l'unité, moyenne 2008-2011), par institut de l'INSERM .....	25
Figure 18 : Répartition des unités de l'échantillon, par organisme, selon le nombre de chercheurs permanents (critère retenu : tous chercheurs et enseignants-chercheurs de l'unité, moyenne 2008-2011).....	27

Figure 19 : Proportion d'unités de recherche de l'échantillon CNRS dont l'emploi chercheur permanent CNRS est en progression entre 2008 et 2011, classées suivant l'évaluation AERES .....	28
Figure 20 : Effectif de chercheurs permanents INSERM dans l'échantillon d'unités INSERM, classées suivant l'évaluation AERES.....	29
Figure 21 : Répartition des 470 chercheurs permanents nouvellement recrutés au CNRS sur la période 2008-2011 entrés dans l'une des unités de l'échantillon dont la note globale AERES est connue.....	29
Figure 22 : Répartition des 351 chercheurs permanents nouvellement recrutés au CNRS sur la période 2008-2011 entrés dans l'une des unités de l'échantillon dont la note de production scientifique AERES est connue.....	30
Figure 23 : Répartition des 33 chercheurs permanents nouvellement recrutés à l'INSERM sur la période 2008-2011 entrés dans l'une des unités de l'échantillon dont la note globale AERES est connue .....	30
Figure 24 : Répartition des 21 chercheurs permanents nouvellement recrutés à l'INSERM sur la période 2008-2011 entrés dans l'une des unités de l'échantillon dont la note de production scientifique AERES est connue.....	30
Figure 25 : Proportion d'unités de recherche de l'échantillon CNRS dont la dotation de base est en progression entre 2008 et 2011, classées suivant l'évaluation AERES .....	31
Figure 26 : Évolution du montant total de la dotation de base de l'échantillon INSERM, suivant l'évaluation globale AERES .....	32
Figure 27 : Répartition des notes des unités de recherche, par vague contractuelle et par secteur scientifique.....	40

**Questionnaire adressé aux unités de recherche visitées par la mission**

Nom de l'unité	
Sigle	
"Tutelle" 1	
"Tutelle" 2	
"Tutelle" 3	
"Tutelle" 4	
Qui héberge majoritairement ?	
Existe-t-il une DGG ? Vers qui ? Depuis quand ?	



Composition de l'unité au 31/12/2011 en nombre d'ETP

personnels de l'unité	tutelle 1	tutelle 2	tutelle 3	Autre ou indissocié	total au 31/12/2011
chercheurs					0,0
enseignants chercheurs					0,0
ITA / BIATOSS					0,0
doctorants					0,0
contractuels Etat					0,0
contractuels sur appel à projets publics					0,0
contractuels sur contrats avec des partenaires économiques (*)					0,0
autres					0,0
<b>total</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

(\*) le cas échéant, à globaliser avec la ligne du dessus

Flux de personnels par année (+ ou -)

Flux 2011	tutelle 1	tutelle 2	tutelle 3	Autre	Total annuel
chercheurs					0,0
enseignants chercheurs					0,0
ITA / BIATOSS					0,0
doctorants					0,0
contractuels Etat					0,0
contractuels sur appel à projets publics					0,0
contractuels sur contrats avec des partenaires économiques (*)					0,0
autres					0,0
<b>total</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

(\*) le cas échéant, à globaliser avec la ligne du dessus

Flux 2010	tutelle 1	tutelle 2	tutelle 3	Autre	Total annuel
chercheurs					0,0
enseignants chercheurs					0,0
ITA / BIATOSS					0,0
doctorants					0,0
contractuels Etat					0,0
contractuels sur appel à projets publics					0,0
contractuels sur contrats avec des partenaires économiques (*)					0,0
autres					0,0
<b>total</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

(\*) le cas échéant, à globaliser avec la ligne du dessus

Flux 2009	tutelle 1	tutelle 2	tutelle 3	Autre	Total annuel
chercheurs					0,0
enseignants chercheurs					0,0
ITA / BIATOSS					0,0
doctorants					0,0
contractuels Etat					0,0
contractuels sur appel à projets publics					0,0
contractuels sur contrats avec des partenaires économiques (*)					0,0
autres					0,0
<b>total</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

(\*) le cas échéant, à globaliser avec la ligne du dessus

Flux 2008	tutelle 1	tutelle 2	tutelle 3	Autre	Total annuel
chercheurs					0,0
enseignants chercheurs					0,0
ITA / BIATOSS					0,0
doctorants					0,0
contractuels Etat					0,0
contractuels sur appel à projets publics					0,0
contractuels sur contrats avec des partenaires économiques (*)					0,0
autres					0,0
<b>total</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

(\*) le cas échéant, à globaliser avec la ligne du dessus

**Masse salariale de l'unité sur l'ensemble de l'année**

	2008	2009	2010	2011
<b>1) masse salariale des personnels titulaires de l'organisme dans l'unité</b>				
Autre tutelle 1				
Autre tutelle 2				
Autre tutelle 3				
<b>2) masse salariale des personnels contractuels de l'organisme sur appel d'offre public</b>				
<b>2bis) masse salariale des personnels contractuels de l'organismes sur contrats avec des partenaires économiques</b>				
<b>3) masse salariale des personnels contractuels sur subvention de l'organisme</b>				
<b>Total</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>

*(le cas échéant, globaliser 2 et 2bis)*

**Modalités de demandes de recrutement ou d'embauche selon le cas**

catégories de personnels	type de justification à fournir par l'unité selon qu'il s'agit du niveau de proximité (délégation ou centre) ou national (IN, ITMO, département)	critère d'attribution	interlocuteurs		
			tutelle 1	tutelle 2	tutelle 3
chercheurs					
enseignants chercheurs					
ITA / BIATOSS					
doctorants					
contractuels					
autres					

**Moyens financiers**

**Année 2011**

	fonctionnement	Investissement	salaires
Projet sur appels d'offres publics (ANR UU PCRD ERC etc)			
Projets sur contrats avec des partenaires économiques			
<b>sous-total financements propres</b>	- €	- €	- €
Projets scientifique sur dotation tutelle 1			
Projets scientifique sur dotation tutelle 2			
Projets scientifique sur dotation tutelle 3			
dépenses courantes sur dotation tutelle 1			
dépenses courantes sur dotation tutelle 2			
dépenses courantes sur dotation tutelle 3			
<b>sous-total dotation</b>	- €	- €	- €
<b>Total général</b>	- €	- €	- €

**Année 2010**

	fonctionnement	Investissement	salaires
Projet sur appels d'offres publics (ANR UU PCRD ERC etc)			
Projets sur contrats avec des partenaires économiques			
<b>sous-total financements propres</b>	- €	- €	- €
Projets scientifique sur dotation tutelle 1			
Projets scientifique sur dotation tutelle 2			
Projets scientifique sur dotation tutelle 3			
dépenses courantes sur dotation tutelle 1			
dépenses courantes sur dotation tutelle 2			
dépenses courantes sur dotation tutelle 3			
<b>sous-total dotation</b>	- €	- €	- €
<b>Total général</b>	- €	- €	- €

**Année 2009**

	fonctionnement	Investissement	salaires
Projet sur appels d'offres publics (ANR UU PCRD ERC etc)			
Projets sur contrats avec des partenaires économiques			
<b>sous-total financements propres</b>	- €	- €	- €
Projets scientifique sur dotation tutelle 1			
Projets scientifique sur dotation tutelle 2			
Projets scientifique sur dotation tutelle 3			
dépenses courantes sur dotation tutelle 1			
dépenses courantes sur dotation tutelle 2			
dépenses courantes sur dotation tutelle 3			
<b>sous-total dotation</b>	- €	- €	- €
<b>Total général</b>	- €	- €	- €

**Année 2008**

	fonctionnement	Investissement	salaires
Projet sur appels d'offres publics (ANR UU PCRD ERC etc)			
Projets sur contrats avec des partenaires économiques			
<b>sous-total financements propres</b>	- €	- €	- €
Projets scientifique sur dotation tutelle 1			
Projets scientifique sur dotation tutelle 2			
Projets scientifique sur dotation tutelle 3			
dépenses courantes sur dotation tutelle 1			
dépenses courantes sur dotation tutelle 2			
dépenses courantes sur dotation tutelle 3			
<b>sous-total dotation</b>	- €	- €	- €
<b>Total général</b>	- €	- €	- €

### Formulation des demandes de crédits

	tutelle 1	Tutelle 2	tutelle 3
date d'expression de la demande annuelle			
interlocuteur(s)			
contenu des demandes, et justificatifs demandés selon le niveau d'adressage 1° proximité (délégation ou centre) ou 2° central (IN, ITMO ou département)			
critères d'allocation selon les types de demandes et l'adressage.			